

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

VALMIR FERNANDES DE ARAÚJO

VANTAGEM COMPETITIVA SOB A LUZ DA TEORIA RBV: UMA ANÁLISE  
MULTICASOS NO POLO DE CONFECCÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO

Caruaru  
2016

VALMIR FERNANDES DE ARAÚJO

VANTAGEM COMPETITIVA SOB A LUZ DA TEORIA RBV: UMA ANÁLISE  
MULTICASOS NO POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

**Orientador:** Prof. Mestre. José Cícero de Castro

Caruaru  
2016



VALMIR FERNANDES DE ARAÚJO

VANTAGEM COMPETITIVA SOB A LUZ DA TEORIA RBV: UMA  
ANÁLISE MULTICASOS NO POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE  
PERNAMBUCO

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 14 de Dezembro de 2016

---

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. M.Sc. José Cícero de Castro  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. M.Sc. José Lindenberg Julião Xavier Filho  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

**À minha família, meus pais José Benjamim (Dedé) e Leci, meus irmãos, Vaneide, Valquíria, Vilmar e Valdene, meus avós Cilira (*in memoriam*), Zé Branco (*in memoriam*) e Maria Vieira (Bibia) pelo incentivo e apoio em todos os momentos.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pois sem ele eu não teria alimentado minha fé em ingressar no nível superior.

Em segundo lugar quero agradecer ao meu professor orientador José Cícero de Castro, que me permitiu realizar esse projeto, dando todo o apoio e contribuições necessárias para que o mesmo se concretizasse. Agradeço-o também a parte que extrapola o lado profissional, ou seja, o amigo que se mostrou durante a pesquisa.

Agradeço a todos os professores que contribuíram para a minha formação durante toda a minha vida, uma vez que sem seus conhecimentos não teria sido possível vencer cada etapa, cada ano letivo e, assim, culminar com a realização deste trabalho de conclusão do curso de administração.

Quero agradecer a todas as minhas professoras da Escola Municipal Nossa Senhora do Desterro, Sítio Tambor, onde estudei o Ensino Fundamental até a 4ª série.

Agradeço a todos os professores da Escola Municipal Epaminondas Mendonça, Anexo II – Sítio Caldeirão, onde cursei o Ensino Fundamental da 5ª série até a 8ª série.

Agradeço a todos os meus professores da Escola Estadual André Cordeiro, Brejo da Madre de Deus, onde cursei o Ensino Médio.

Reservo um parágrafo para agradecer a uma professora em especial e que foi essencial no meu caminho. Agradeço a minha professora da Escola Municipal Nossa Senhora do Desterro, Maria José Sousa Silva (Tia Mazé), a qual foi a minha professora da alfabetização e da 2ª série. Sempre me espelhei nela como pessoa, sempre quis alcançar o seu feito de concluir o nível superior. Sendo assim, agradeço-lhe por ter me apresentado às letras e palavras com as quais realizo este trabalho e lhe agradeço por ter sido inspiração para poder chegar a este momento tão importante em minha vida.

Quero agradecer a todos os meus amigos que sempre estiveram me incentivando. Alguns destes amigos ultrapassaram os laços de coleguismo de classe e hoje os tenho como familiares.

Agradeço ao meu amigo Alessandro Melo, a pessoa que tive o primeiro contato ao entrar na sala de aula da UFPE. Desde lá nossa amizade só aumentou, pois nossas histórias de vida se parecem muito. Este meu amigo, “a raposa veia”, sabe bem dos momentos que passamos e da nossa parceria por um único objetivo: terminar esse curso, se Deus quiser.

Agradeço ao meu amigo e conterrâneo, Nadjael Freitas por todos os conselhos e ajudas que me deu no decorrer do curso e deste trabalho. Este foi uma das pessoas que mais me identifiquei e levarei pra sempre em minha vida.

Agradeço aos meus amigos Léo Ademar e Aline Tavares por todas as risadas, e, principalmente Aline Tavares, pelas aventuras em dias de provas, afinal, o que seria da vida sem um pouco de emoção e companheirismo.

Agradeço a Manu Almeida e Katiana Silva, duas pessoas sensacionais e doidas varridas, mas que me identifiquei e formei parcerias vitoriosas ao longo do curso. Vocês são demais “joiona” e “pequena grande”.

Reservo um parágrafo para agradecer a um amigo inesquecível e que sempre me ajudou em todos os aspectos, sempre estando ao meu lado. Agradeço a pessoa de Anderson Kléber de Melo Lopes por tudo que fez por mim. Uma pessoa que desde que conheci sempre esteve presente ao meu lado, sempre me incentivando a ser melhor e evoluir ainda mais. Sua amizade, companheirismo, todo o seu afeto e carinho para comigo foram essenciais na minha evolução durante esse tempo. Nunca esquecerei tudo que fez por mim, além de todas as vezes que esteve comigo, seja em palavras, seja pessoalmente para me confortar e me dar apoio.

Agradeço as empresas que participaram e se comprometeram em participar da pesquisa.

Agradeço a todos os motoristas que me levavam de casa para o/a colégio/universidade na zona rural e na cidade para realizar a pesquisa ou ir à aula.

Agradeço a cada professor que contribuiu para a minha formação acadêmica na UFPE.

Agradeço aos meus alunos das monitorias.

Agradeço ao secretário do curso, Ítalo Soares, pela disposição em ajudar.

Agradeço aos órgãos setoriais que contribuíram com dados para a pesquisa.

A todos, meu muito obrigado.

Vamos juntos começar  
Nosso sonho de vencer não acabou  
Hoje o céu vai despertar  
Com as estrelas que iremos unir

Hora de ir em frente e caminhar  
Novo mundo enfim chegou

Lute! Vença! E com garra eu vou! Vou!  
Me tornar mais forte  
Mesmo se eu cair  
Sei que sempre vou me levantar  
Não se renda! Não desista nunca!

Busque! Cresça! E com garra eu vou! Sim!  
Derrubar barreiras  
Não vou desistir  
Pois um dia incrível sei que vai nascer

*(Dragon Ball Super)*

*I close my eyes  
Only for a moment  
And the moment's gone  
All my dreams  
Pass before my eyes, in curiosity*

*(Scorpions)*

## RESUMO

A região do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco conta com milhares de unidades produtivas formais e informais. Embora algumas destas unidades apresentem um desempenho superior no mercado, este desempenho ainda não é compreendido, ou seja, a forma como estas obtêm vantagem competitiva não é explicada por teorias do contexto organizacional. A importância de se estudar o fenômeno da vantagem competitiva nas empresas da região se dá pela alta competitividade que o setor possui, nos números de produção e vendas e no conjunto de recursos possuídos pelas empresas. A fim de identificar a vantagem competitiva e suas fontes, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as implicações competitivas nas empresas estudadas no Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco de acordo com os pressupostos da RBV. Para alcançar este objetivo, pesquisas sobre teorias do contexto organizacional, tais como as forças do ambiente geral, a análise SWOT e os pressupostos da *Resourced-Based View* – RBV, foram levantadas por meio de revisão bibliográfica dos principais autores nacionais e internacionais sobre os temas. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, bem como aplicação de questionário. O trabalho conduziu aos resultados de que as empresas possuem um conjunto de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e que a organização explora. Alguns dos recursos considerados estratégicos e identificados pela pesquisa foram: o software de frente de caixa (Empresa A), o valor da marca (Empresa B), o marketing digital (Empresa D) e o software de criação (Empresa E). Enquanto que na Empresa B todos os recursos foram considerados estratégicos. Isso implicou em uma vantagem competitiva temporária, paridade competitiva e desvantagem competitiva para as empresas pesquisadas, sendo que nenhuma delas alcançou vantagem competitiva sustentável, o ideal.

**Palavras-chaves:** Polo de Confecções; Vantagem Competitiva; Forças do Ambiente Geral; *Resourced-Based View*.

## **ABSTRACT**

*The region of Polo de Confecções do Agreste of Pernambuco has thousands of formal and informal productive units. Although some of these units perform better on the market, this performance is still not understood, that is, the way they gain competitive advantage is not explained by theories of the organizational context. The importance of studying the phenomenon of competitive advantage in companies in the region is due to the high competitiveness that the sector has, in the production and sales numbers and in the set of resources owned by the companies. In order to identify the competitive advantage and its sources, this research has as general objective to analyze the competitive implications in the companies studied in the Polo of Confection of the Agreste of Pernambuco according to the assumptions of the RBV. To achieve this goal, research on organizational context theories, such as the forces of the general environment, SWOT analysis and the Resourced-Based View (RBV) assumptions, were raised through a bibliographical review of the main national and international authors on the themes . The data collection was done through a semi-structured interview, as well as questionnaire application. The work has led to the finding that companies have a number of valuable, rare, hard-to-imitate resources that the organization explores. Some of the resources considered strategic and identified by the research were: cashier software (Company A), brand value (Company B), digital marketing (Company D) and creation software (Company E). While in Company B all resources were considered strategic. This implied a temporary competitive advantage, competitive parity and competitive disadvantage for the companies surveyed, none of which achieved a sustainable competitive advantage, the ideal.*

**Keywords:** *Clothing Pole; Advantage Competitive; Forces of the General Environment; Resource-Based View.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1: Estágios para a formulação das estratégias organizacionais .....	44
Figura 3.2: Pilares da Vantagem Competitiva.....	47
Figura 3.3: Relacionamento entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, possibilidade de imitação, substituição e vantagem competitiva sustentada.....	52
Figura 3.4: Análise SWOT .....	57
Figura 3.5:Forças do ambiente geral .....	59
Figura 3.6: Mesorregião do Agreste Pernambucano .....	68
Figura 3.7: Cidades que compõem o Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco.....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Número de pessoas ocupadas por empresa .....	29
Gráfico 2.2: Número de pessoas ocupadas segundo cada faixa de ocupação .....	29
Gráfico 2.3: Consumo <i>per capita</i> (kg/hab.) e Produção <i>per capita</i> (kg/hab.).....	30
Gráfico 2. 4: Nível de utilização da capacidade instalada da Indústria Têxtil no Brasil.....	30
Gráfico 2.5: Faturamento e Variação das Indústrias de Transformação e de Confecção entre Janeiro de 2011 até Julho de 2016.....	31
Gráfico 3.6: Quantidade de peças produzidas mensalmente por unidade produtiva.....	71
Gráfico 3.7: Admissões e Demissões entre 2007 e 2015 .....	72
Gráfico 5.8: Produção anual das empresas .....	118
Gráfico 5.9: Vendas anuais das empresas .....	118

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2. 1: Participação da Indústria Têxtil e de Vestuário no PIB da Indústria de Transformação.....	28
Tabela 2. 2: Percentual de participação das Indústrias Têxtil e de Confecção no PIB dos estados da região nordeste.....	32
Tabela 2.3: Número de unidades produtivas no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco.....	33
Tabela 2.4: Quantidade de máquinas na região.....	34
Tabela 3.5: Número de unidade produtivas nas 10 cidades que compõem o Polo.....	73
Tabela 5.6: Número de colaboradores.....	117
Tabela 5.7: Produção e vendas das empresas mensal e anual.....	118

## LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1: Modelo VRIO e sua relação com as forças e fraquezas organizacionais .....	56
Quadro 3.2: Formas de o comprador influenciar no desempenho da empresa.....	63
Quadro 3.3: Situações em que o fornecedor influencia o desempenho da empresa.....	64
Quadro 3.4: Situações em que a rivalidade entre concorrentes pode ser atenuada .....	65
Quadro 4.5: Data e tempo de duração das entrevistas .....	79
Quadro 4.6: Mapa das perguntas de acordo com os temas.....	79
Quadro 4.7: Identificação das empresas e dos entrevistados .....	80
Quadro 5.8: Recursos da Empresa A.....	85
Quadro 5.9: Modelo VRIO na Empresa A .....	90
Quadro 5.10: Recursos da empresa B.....	92
Quadro 5.11: Modelo VRIO na empresa B .....	96
Quadro 5.12: Recursos da empresa C.....	98
Quadro 5.13: Modelo VRIO na empresa C .....	102
Quadro 5.14: Recurso da empresa D .....	106
Quadro 5.15: Modelo VRIO na empresa D .....	108
Quadro 5.16: Recursos da empresa E.....	110
Quadro 5.17: Modelo VRIO na empresa E .....	110
Quadro 5.18: Estados em que as empresas comercializam .....	114
Quadro 5.19: Estados em comuns onde entre as empresas .....	116
Quadro 5.20: Cidades em Pernambuco em que as empresas atuam.....	117
Quadro 5.21: Forças do ambiente geral.....	119
Quadro 5.22: Principais concorrentes.....	120
Quadro 5.23: Principais Fornecedores .....	121
Quadro 5.24: Principais clientes.....	122
Quadro 5.25: Análise SWOT .....	124
Quadro 5.26: Recursos das empresas .....	125
Quadro 5.27: Recursos estratégicos .....	127
Quadro 5.28: Modelo VRIO.....	128

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira de Indústria Têxtil
ABRAMACO	Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
ECD	Estrutura, Conduta, Desempenho
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
ME	Microempresa
TEM	Ministério do Trabalho e Emprego
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	<i>Resourced-Based View</i>
RMR	Região Metropolitana de Recife
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOWT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	18
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	21
<b>1.2.1 Objetivo geral</b>	21
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b>	21
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DO TEMA</b>	24
2.1 PANORAMA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO	26
2.2 PANORAMA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO EM PERNAMBUCO	31
<b>3. REVISÃO DA LITERATURA</b>	36
3.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	36
3.2 VANTAGEM COMPETITIVA	36
<b>3.2.1 O Modelo Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD)</b>	38
<b>3.2.2. Processo de Mercado</b>	39
<b>3.2.3. Capacidades Dinâmicas</b>	39
3.3 A RESOURCED-BASED VIEW - RBV	40
<b>3.3.1 Wernerfelt</b>	42
<b>3.3.2 Grant</b>	43
<b>3.3.3. Peteraf</b>	46
<b>3.3.4. Barney (1991)</b>	48
3.3.4.1. O Modelo VRIO	52
<b>3.3.4.1.1 O Valor</b>	53
<b>3.3.4.1.2. A Rraridade</b>	54

<b>3.3.4.1.3. A Imitabilidade</b> .....	54
<b>3.3.4.1.4. A Organização</b> .....	55
<b>3.3.4.1.5. Aplicando o modelo VRIO</b> .....	55
3.4 ANÁLISE SWOT.....	56
3.5 FORÇAS DO AMBIENTE GERAL DE PORTER .....	57
<b>3.5.1 Ameaça de novos entrantes</b> .....	60
<b>3.5.2 A ameaça de substitutos</b> .....	60
<b>3.5.3 Poder de barganha dos consumidores</b> .....	62
<b>3.5.4 Poder de barganha dos fornecedores</b> .....	64
<b>3.5.5 A rivalidade interna entre concorrentes</b> .....	64
<b>3.5.6 O fenômeno da “Coopetição”: a força ambiental dos complementadores</b> .....	66
3.6 UM “ÓASIS” NO MEIO DO AGRESTE: O POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO .....	67
4 METODOLOGIA.....	75
5 RESULTADOS DA PESQUISA .....	81
5.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS .....	81
<b>5.1.1 Empresa A</b> .....	81
<b>5.1.2 Empresa B</b> .....	81
<b>5.1.3 Empresa C</b> .....	82
<b>5.1.4 Empresa D</b> .....	83
<b>5.1.5 Empresa E</b> .....	83
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS INDIVIDUAIS .....	84
<b>5.2.1 Empresa A</b> .....	84
<b>5.2.2 Empresa B</b> .....	92
<b>5.2.3 Empresa C</b> .....	97
<b>5.2.4 Empresa D</b> .....	105
<b>5.2.5 Empresa E</b> .....	109

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS AGRUPADOS.....	114
<b>5.3.1 Forças do Ambiente Geral de Porter</b> .....	119
<b>5.3.2 Análise SWOT</b> .....	<b>124</b>
<b>5.3.3 Recursos</b> .....	125
<b>5.3.4 VRIO</b> .....	127
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	130
6.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....	130
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	132
6.3 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS.....	133
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	136
<b>APÊNCIDE A – Roteiro de Entrevista para as Empresas Pesquisadas</b> .....	145
<b>APÊNCIDE B: Questionário aplicado às empresas</b> .....	150

## 1. INTRODUÇÃO

A Indústria de Transformação é formada por diversos setores, entre estes está o da indústria têxtil e de confecção de artigos do vestuário. De acordo com o IEMI (2015), entre 2010 e 2014 o segmento de confecção de vestuário cresceu 7,6%, enquanto os investimentos em modernização e/ou ampliação da capacidade produtiva aumentaram 8,1% e os investimentos em máquinas e equipamentos apresentaram crescimento de 21,9%.

Em relação ao estado de Pernambuco, em 2013 o setor de confecção representou 1,7% do PIB industrial, ou seja, contribui com R\$ 350,2 milhões (CNI, 2016). Duas regiões são as principais responsáveis pela produção de vestuário no estado, a Região Metropolitana de Recife (RMR) e a Região Agreste do estado, mais precisamente o Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco (SEBRAE, 2013).

O Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco é considerado o segundo maior polo de confecções do Brasil, atrás apenas da região do Braz, em São Paulo (LACERDA, 2013). A região possui aproximadamente 19 mil unidades produtivas (formais e informais), sendo Caruaru (24,1%), Santa Cruz do Capibaribe (38,1%) e Toritama (15%) as cidades que mais detém unidades produtivas em seus territórios. O faturamento é de aproximadamente R\$ 1 bilhão de reais por ano, contando com a informalidade. A produção mensal, em 83% das unidades produtivas, não ultrapassa 5.000 mil peças. O número de pessoas empregadas é de cerca de 130 mil pessoas em 10 cidades. A estimativa é de que existam mais de 144 mil máquinas utilizadas na produção (SEBRAE, 2013).

O Polo trouxe uma abertura econômica e grandes mudanças, tanto na parte econômica quanto na parte administrativa das empresas que estão inseridas nesse mercado. Visto que essa região acumula um alto potencial de desenvolvimento e geração de riqueza, é cada vez maior o número de empresas que entram nesse mercado a fim de obter ganhos, tornando-o altamente competitivo e requerendo que as empresas desenvolvam formas de alcançar seus objetivos e, assim, obtenha vantagem competitiva. (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2010).

Diante do que já foi apresentado até aqui, os números mostram a importância do Polo, porém, eles por si só não explicam o sucesso dessa região e de algumas empresas que atuam neste mercado, ainda é algo desconhecido. Não há estudos que tentem explicar o fenômeno da vantagem competitiva nesta região sob nenhuma perspectiva teórico-empírica do campo da estratégia empresarial.

Este estudo apresenta um primeiro esboço na tentativa de compreender o fenômeno da vantagem competitiva sob um viés teórico-empírico da estratégia empresarial. Afinal, compreender a forma como as empresas alcançam e sustentam vantagem competitiva está no âmago das discussões no campo da estratégia (TEECE; SHUEN; PISANO, 1997).

O viés teórico utilizado para tentar compreender o fenômeno da vantagem competitiva nas empresas está se disseminando no campo da estratégia e destaca o papel essencial que recursos e capacidades podem ter no alcance da vantagem competitiva para a empresa, tal teoria é a Visão Baseada em Recursos (*Resourced Based View – RBV*) (SARAIVA JR; ALCALDE; COSTA, 2009; GOHR *et. al.*, 2011; RIBEIRO *et. al.*, 2011; FAVORETTO; VIEIRA, 2014). Autores do campo como Barney (1991) e Grant (1991) afirmam que os recursos são essenciais para que as empresas alcancem vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Barney (1991, p. 102) “vantagem competitiva é quando a empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial.”

Segundo Barney e Hersterly (2007, p. 64) a RBV é “um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controladas por uma empresa como fontes de vantagem competitiva”. Neste interim, Barney (1991) afirma que as fontes de vantagem competitiva de uma empresa estão nos seus recursos únicos e as capacidades controladas por ela, desde que estes proporcionem uma maior geração de valor econômico do que os rivais. Sendo os recursos e capacidades fatores determinantes na busca de vantagem competitiva.

Os recursos são entendidos como tudo aquilo que é usado no processo produtivo, podendo ser tanto tangíveis (por exemplo: máquinas, planta fabril, matéria-prima e etc.) quanto intangíveis (por exemplo: marcas, conhecimento dos colaboradores, reputação e etc.). As capacidades são subconjuntos destes recursos que são utilizados para implementar sua estratégia. Os recursos podem ser divididos em quatro categorias: recursos financeiros; recursos físicos; recursos humanos; e recursos organizacionais (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

A RBV ajudou a enriquecer os estudos em estratégia, uma vez que, conforme Hoskisson *et. al.* (1999), mudou a direção dos estudos sobre vantagem competitiva, tirando-a do ambiente externo, como eram realizados os estudos baseados no modelo de economia da Organização Industrial, e trazendo a problemática para o ambiente interno das organizações, no caso, os recursos e capacidades internas.

Nos estudos viesados na RBV, Barney e Hersterly (2007) propõem o modelo VRIO a fim de analisar o potencial competitivo de recursos e capacidades da empresa sob quatro

questões: a questão do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização. O modelo conduz a uma análise baseada em recursos a fim de responder as perguntas relacionadas a cada uma das quatro questões. De acordo com cada resposta dada às perguntas levantadas é possível avaliar as implicações competitivas da empresa, bem como a relação entre forças e fraquezas organizacionais.

De posse de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados pela organização, é possível elaborar estratégias que neutralizem uma ameaça do ambiente ao mesmo tempo em que explora uma oportunidade (BARNEY; HERSTERLY, 2007). No campo da administração, o modelo que ajuda a identificar ameaças e oportunidades é a análise *SWOT*.

A análise *SWOT* auxilia as empresas na identificação dos seus pontos fortes e fracos (análise interna) e na identificação das oportunidades e ameaças (análise externa) no setor em que estão inseridos. A análise *SWOT* é uma ferramenta importante utilizada pelos gerentes para estudar, de forma integrada, o processo de análise de estratégias, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização. (KOTLER; KELLER, 2006; SOBRAL; PECCI, 2008; SNELL, 2009).

Ao debater sobre a rentabilidade de uma empresa correlacionando-a com a atratividade do setor, é possível definir regras de concorrência que giram em torno de cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A interação entre as forças determina o potencial de lucro de um setor (indústria), uma vez que exercem influência nos custos, preços e investimentos necessários da empresa (PORTER, 1989; 2004).

Diante da alta competitividade do setor de confecção e das estratégias adotadas pelas empresas, onde algumas possuem um desempenho superior, surge a seguinte problemática: **Qual o tipo de implicação competitiva que as empresas estudadas na região do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco alcançam de acordo com os pressupostos da Visão Baseada em Recursos.**

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Cervo, Bervian e Da Silva (2007) afirmam que o problema de pesquisa está entrelaçado a uma dificuldade teórica ou prática, na qual necessita que uma solução seja encontrada.

Este estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa:

Qual o tipo de implicação competitiva que as empresas estudadas na região do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco alcançam de acordo com os pressupostos da Visão Baseada em Recursos.

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as implicações competitivas nas empresas estudadas no Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco de acordo com os pressupostos da RBV

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para este estudo foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o Polo de Confecções do agreste pernambucano.
- Conduzir uma pesquisa baseada em recursos de acordo com a teoria RBV.
- Analisar o ambiente do setor de acordo com o modelo de cinco forças ambientais propostas por Porter;
- Elaborar uma análise SWOT para identificar as oportunidade e ameaças do mercado, bem como, as forças e fraquezas das organizações.
- Avaliar as implicações competitivas que os recursos e capacidades inferem às empresas de acordo com o modelo VRIO.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A região do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco tem sido palco de inúmeros estudos nos últimos anos, uma vez que o volume de negócios, a concentração de empresas e as relações e formas de trabalho acabam atraindo pesquisadores de diversos campos de estudos a fim de tentar explicar fenômenos que acontecem na região a partir do campo das ciências sociais aplicadas, porém o fenômeno da vantagem competitiva ainda é desconhecido na região.

A importância de se estudar o fenômeno da vantagem competitiva no Polo de Confeção do Agreste de Pernambuco se dá pelo número de unidades produtivas que compõem o Polo, aproximadamente 19 mil. Entre 2002 e 2012 o número de unidades produtivas cresceu 19,57% nas três principais cidades que formam o Polo, com destaque para a cidade de Caruaru que teve um incremento de 90,34% no número de empresas (SEBRAE, 2013).

Em um mercado com um número tão alto de unidades produtivas, em que novos entrantes continuam a chegar, onde a rivalidade entre concorrentes é acentuada e onde os recursos estão disponíveis a todos, a competitividade entre as empresas para conquistar fatias maiores do mercado acaba pressionando-as a obter e manter uma vantagem competitiva sustentável.

Como um dos postulados da vantagem competitiva é que esta pode ser alcançada por meio dos recursos e capacidades singulares (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; BARNEY; HERSTERLY, 2007), estudar as implicações competitivas nas empresas situadas no Polo de Confeção do Agreste de Pernambuco alcançam sob a perspectiva dos recursos e das capacidades internos permite a expansão dos estudos na área de estratégia organizacional, mais precisamente no campo da vantagem competitiva.

Este estudo também se mostra relevante para o campo ao trazer uma primeira abordagem do fenômeno em estudo a partir de uma perspectiva teórico-empírica, uma vez que não foram encontrados estudos que tratassem da questão de como as empresas da região estudada alcançam e sustentam vantagem competitiva.

A dinamicidade e competitividade da região ainda permite a abordagem de outras teorias no campo da administração, a saber: a análise SWOT e forças do ambiente geral de Porter. O estudo destas teorias ajuda a apresentar a relevância de seus pressupostos para o campo da administração, em maior ou menor intensidade.

Nesse contexto em que está envolvida a região do Polo e na abordagem da teoria RBV, este estudo vem proporcionar às empresas um primeiro contato com o tema da

vantagem competitiva e o seu alcance a partir dos recursos e capacidades, uma vez que algumas empresas na região possuem um desempenho superior, mas as fontes deste desempenho ainda não foram estudadas.

A pesquisa ajuda as empresas a entenderem que a posse de um recurso valioso, raro, difícil de imitar e que a organização o explora pode proporcionar resultados superiores em relação aos concorrentes no mercado. Ainda possibilita diagnosticar os recursos que podem conferir a empresa implicações competitivas, a saber: se a empresa está num nível de vantagem competitiva sustentável, vantagem competitiva temporária, paridade competitiva e desvantagem competitiva.

Trazer para o conhecimento das empresas estudadas as particularidades que a abordagem da RBV proporciona, contribui para melhorar as práticas de gestão adotadas, bem como pode auxiliar na elaboração das estratégias organizacionais, como postula Grant (1991). Assim, a pesquisa vem instigar as empresas a reavaliarem a importância dos seus recursos e capacidades no alcance da vantagem competitiva.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A fim de alcançar os objetivos propostos por esse trabalho, na seção 2 será abordada a caracterização do tema, onde será feita uma breve resgate da indústria de confecção no Brasil, em Pernambuco e no polo de Confecções do Agreste de Pernambuco.

A seção 3 traz aspectos teóricos acerca das teorias utilizadas, assim como apresenta o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, desde os seus primórdios até as últimas pesquisas e dados setoriais sobre o Polo.

A seção 4 traz os aspectos metodológicos da pesquisa, como as ferramentas de pesquisa e a forma como esta foi conduzida.

A seção 5 apresenta os resultados alcançados por meio da pesquisa e se utilizando dos pressupostos da RBV e das outras teorias propostas.

Na seção 6 são apresentadas as conclusões do estudo, bem como as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futura.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO TEMA

Compreender a forma como as empresas alcançam e sustentam a vantagem competitiva está na base das discussões no campo da estratégia (TEECE; SHUEN; PISANO, 1997). Identificar as fontes de vantagem competitiva de uma empresa se tornou uma tarefa pertinente, uma vez que a competitividade acirrada está corroendo os lucros empresariais (BESANKO *et. al.*, 2006). Neste sentido, algumas teorias surgem a fim de auxiliar o entendimento das fontes de vantagem competitiva e como as empresas podem tornar uma vantagem competitiva em vantagem competitiva sustentável.

O estudo realizado por Vasconcelos e Cyrino (2000) atribui a quatro correntes teóricas a explicação para a vantagem competitiva: a teoria do posicionamento estratégico (sustentada no modelo de OI e na análise Estrutura-Condução-Desempenho), a teoria da visão baseada em recursos (RBV), as teorias do processo de mercado (com suas raízes na escola austríaca) e a teoria de competências dinâmicas.

Um dos vieses dos estudos em estratégia que investigam a fonte de vantagem competitiva, a *Resourced-Based View* – RBV, se tornou um modelo dominante na década de 1990 ao se voltar para os aspectos internos da empresa (HOSKINSSON *et. al.*, 1999). A análise interna nas empresas, proposta pela RBV, prioriza os recursos e capacidades da firma como fontes de vantagens competitivas sustentáveis (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY; HERSTERLY, 2007; HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008), sendo uma das teorias mais conhecidas e aceitas no que tange os estudos sobre gestão estratégica (PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011).

Enxergar as empresas sob a ótica de seus recursos, uma vez que os recursos e produtos eram vistos como duas faces da mesma moeda (WERNEFELT, 1984), está no âmago da RBV. Ao quebrar o paradigma de que as empresas são homogêneas (BARNEY, 1991), ou seja, não difere uma da outra, a RBV ajudou a alavancar os estudos em estratégia sob uma perspectiva que tirava o foco dos estudos da análise externa à empresa, mais precisamente a análise setorial proposta pelo modelo da economia de Organização Industrial, trazendo a discussão sob outra perspectiva, a da análise interna.

Neste modelo teórico, a vantagem competitiva de uma empresa pode ser explicada por meio dos seus recursos e competências singulares que esta possui (HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008), mas, para isso, é preciso entendê-las como um conjunto único de recursos

e capacidades, ou seja, é preciso considerar as empresas como sendo heterogêneas entre si (PETERAF, 1993; BARNEY; HERSTERLY, 2007).

A posse de recursos e capacidades valiosos, raros, difíceis de imitar e que a organização explora são considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável, uma vez que a RBV baseia-se em duas suposições fundamentais: a heterogeneidade de recursos e a imobilidade dos recursos (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Muito embora a RBV ajude a explicar a fonte da vantagem competitiva, também é preciso entender as forças ambientais que agem no setor, bem como identificar oportunidades e ameaças e, ainda, identificar os pontos fortes e fracos da empresa a fim de compreender o ambiente no qual a empresa compete.

Entender a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes ajudam a nortear a pesquisa que visa convergir com o propósito da RBV.

Como outro pressuposto da RBV é de que em posse de recursos e capacidades singulares as empresas se utilizem destes para aproveitar uma ameaça do ambiente e minimizar uma ameaça, se faz necessário entender o ambiente onde as empresas competem por meio da análise SWOT.

O Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco está localizado na região nordeste e é considerado o segundo maior polo de confecções do país, atrás apenas do polo de confecção da região do Braz, em São Paulo. De 2003 a 2013 o Polo teve um incremento de 8 mil novas empresas, chegando a aproximadamente 20 mil estabelecimentos (formais, informais e os que produzem sob encomenda). A região oferece cerca de 100 mil empregos e produz cerca de 900 milhões de peças ao ano. O destaque fica para as cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama (LACERDA, 2013).

A região tem sido palco de inúmeros estudos nos últimos anos, uma vez que o volume de negócios, a concentração de empresas e as formas de trabalho acabam atraindo pesquisadores a fim de explicar os fenômenos que ocorrem na região.

O despertar dessa região como um polo desenvolvimentista, com geração de emprego e renda, ajuda a reconhecer e corroborar o seu potencial de crescimento, porém, alguns obstáculos impedem um crescimento mais sustentável e eficiente. A busca pela obtenção de vantagem competitiva sustentável por parte das empresas da região se mostra como um obstáculo a ser estudado, uma vez que, conforme Dias (2007) há uma alta concentração de empresas que produzem produtos semelhantes entre si, porém, algumas empresas conseguem se destacar no mercado. Entender se a vantagem de algumas empresas nesta região está

relacionada com os seus recursos internos é o foco da pesquisa. Para tanto, a RBV vem para ajudar na busca pela fonte da vantagem competitiva sustentável de tais empresas.

## 2.1.PANORAMA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO

A indústria têxtil está presente em todos os países do mundo e ocupa um papel importante na história da manufatura industrial, uma vez que produtos derivados da cadeia têxtil fazem parte das necessidades humanas. Esta indústria influencia diversas dimensões, entre elas a social, cultural, econômica e política o que acaba induzindo o modo de vida das pessoas (FUJITA; JORENTE, 2015).

A história da indústria têxtil no Brasil data de aproximadamente 200 anos atrás, porém, já no período colonial havia uma cultura algodoeira no norte e nordeste do país, sendo base para diversas manufaturas têxteis que já iniciavam um processo de industrialização. Até o final do século XIX a indústria têxtil nacional começava a se desenvolver e se espalhar por outras regiões do país (FUJITA; JORENTE, 2015).

O setor de confecção/vestuário, foco desta pesquisa, faz parte da cadeia produtiva têxtil que abrange os processos de fiação, tecelagem, malharia, acabamento/beneficiamento e confecção. A indústria têxtil e seus setores fazem parte de subsetores que compõem a indústria de transformação (GORINI, 2000).

Os dados mundiais mostram a importância da indústria têxtil, onde, em 2012, o setor têxtil e de confecção movimentou cerca de US\$ 744 bilhões em transações entre países. A expectativa é de que em 2020 esse número chegue a US\$ 852 bilhões. Muito embora a participação do Brasil na indústria têxtil e de vestuário ainda seja pouco expressiva (0,4% do mercado mundial), o país figura entre os principais produtores têxteis (5º) e de confecções (4º) do mundo. O país possui uma das últimas cadeias têxteis completas do ocidente, indo, desde o plantio do algodão até a indústria da moda (ABIT, 2013; SILVA, 2016; PIMENTEL; 2016).

No Brasil, o setor reúne aproximadamente 33 mil empresas formais, das quais mais de 80% são confecções de pequeno e médio porte em todo o território nacional. O número de brasileiros empregados no setor, de forma direta, é de cerca de 1,5 milhão e chega a 8 milhões se forem somados os empregos indiretos, sendo o segundo maior empregador da indústria, representando 16,7% dos empregos e 5,7% do faturamento da Indústria de Transformação (SILVA, 2016; PIMENTEL; 2016).

Destes números 75% são funcionários do segmento de confecção, onde, mais de 70% são mulheres. Foram pagos em salários um valor estimado de R\$ 18,5 bilhões e foram investidos R\$ 2,5 bilhões. Ainda, o setor representa cerca de 6% da produção da indústria de transformação (ABIT, 2013; SILVA, 2016; PIMENTEL, 2016).

A balança comercial do setor apresentou déficit de US\$ 4,8 bilhões em 2015, porém, entre 2010 e 2014 a confecção de vestuário cresceu 7,6%. O pessoal ocupado diminuiu 2,4% nos confeccionados. Os investimentos em 2014 foram de R\$ 4,3 bilhões, apresentando uma queda de 14,7% em relação ao ano anterior. Por outro lado, houve crescimento de 8,1% no período de 2010 a 2014. No período os investimentos em máquinas e equipamentos apresentou crescimento de 21,9% (IEMI, 2015).

A estimativa da produção nacional para o ano de 2016 é de 5,4 bilhões de peças. Já O varejo de vestuário apresenta uma queda de 4,8% em relação ao ano de 2015, com 6,15 bilhões de peças. Porém, o faturamento do setor têxtil e de confecção deve subir R\$ 6 bilhões em 2016, esse faturamento se deve ao aumento no câmbio do dólar e o leve aumento nas exportações. Os investimentos também devem aumentar em R\$ 301 milhões, passando de R\$ 2,494 bilhões para R\$ 2,795 bilhões. A geração de empregos se manterá estável em relação ao ano de 2015. As exportações aumentarão e as importações diminuirão, mesmo assim a balança comercial apresentará déficit, porém, menor que o apresentado em 2015 (ABIT, 2016).

Entre 2009 e 2014 o varejo de vestuário cresceu 9% em peças e 52% em valores nominais. Em 2015, houve uma queda de 4,2% em peças e de 0,1% em valores nominais (R\$) (ABIT, 2016). O mercado nacional é responsável por 97,5% do consumo da produção e 2,5% é destinado às exportações. São 9,4 bilhões de peças (incluindo cama, mesa e banho) produzidas ao ano. Em 2012 a produção de vestuário e têxtil diminuiu 10,5% e 4,2%, respectivamente. Em contrapartida, o varejo de vestuário subiu 3,4% e as importações cresceram 19,6% (ABIT, 2013).

Dados da Abit (2016) sobre o ano de 2015 mostram que o setor teve um faturamento de R\$ 121 bilhões, gerou mais de 1,5 milhão de empregos diretos (exceto os indiretos), apresentou um investimento de R\$ 2,5 bilhões, exportou US\$ 1,1 bilhão e importou US\$ 5,85 bilhões (apresentando um déficit de US\$ 4,74 bilhões na balança comercial).

Hoje em dia a principal ameaça do setor são os países asiáticos, estes que concentram mais da metade da indústria têxtil, com grande destaque para a China. A indústria nacional vem sofrendo com a inserção da China no setor, tanto nas importações quanto nas exportações. Para ter uma noção, em 2002 o Brasil importou 9,1% em produtos de vestuário

da China, em 2008 esse número cresceu para 36,6%, já em 2012 chegou a 43% e em 2014 atingiu o percentual de 53,8%. Grande parte do avanço dos chineses pode ser explicada pela abertura econômica promovida pelo governo em 1990 e pela falta de uma legislação trabalhista elaborada, o que baratei a mão-de-obra e o produto final (ABID, 2008; ABIT; 2013; MAHLMEISTER, 2015).

A participação da indústria têxtil e de vestuário no PIB do Brasil no ano de 2013 foi de 1,5% e 1% (ver tabela 2.1), respectivamente, em relação ao PIB da Indústria de Transformação nacional. Em 2013 o PIB da indústria representou 24,9% de toda a riqueza gerada no país, chegando à cifra de R\$ 1,131 trilhão, ao passo que a indústria têxtil e de vestuário representou 0,62% (40% vestuário e 60% têxtil) do PIB nacional, tomando como base o PIB de 2013, que chegou a R\$ 4,538 trilhões (CNI, 2016).

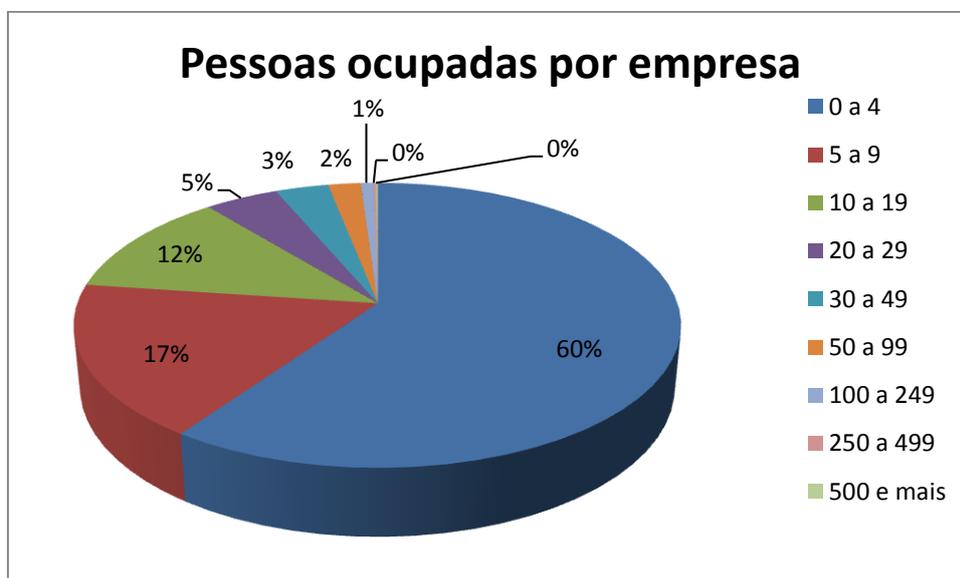
**Tabela 2. 1:** Participação da indústria têxtil e de vestuário no PIB da indústria de transformação

<b>PARTICIPAÇÃO NO PIB DA INDÚSTRIA</b>		
<b>Região</b>	<b>Indústria de Vestuário</b>	<b>Indústria Têxtil</b>
Nordeste	1,9%	1,5%
Sul	3,0%	1,9%
Sudeste	1,1%	0,8%
Norte	0,1%	0,0%
Centro-Oeste	1,7%	0,5%
Brasil	1,5%	1%

**Fonte:** CNI (2016)

Segundo dados do IBGE (2015) sobre o ano de 2013, o número de empresas de confecção de artigos do vestuário e acessórios era de 77.568 e tinha 840.955 pessoas ocupadas, apresentando um salário médio mensal de 1,6 salários mínimos vigentes, pagando mais de R\$ 10,3 bilhões em salários. As empresas do ramo estão distribuídas conforme o gráfico 2.1 e o gráfico 2.2, os quais trazem os percentuais do total de empresas segundo o número de pessoas ocupadas, bem como o número de pessoas ocupadas segundo cada faixa de ocupação.

Gráfico 2.1: Número de pessoas ocupadas por empresa



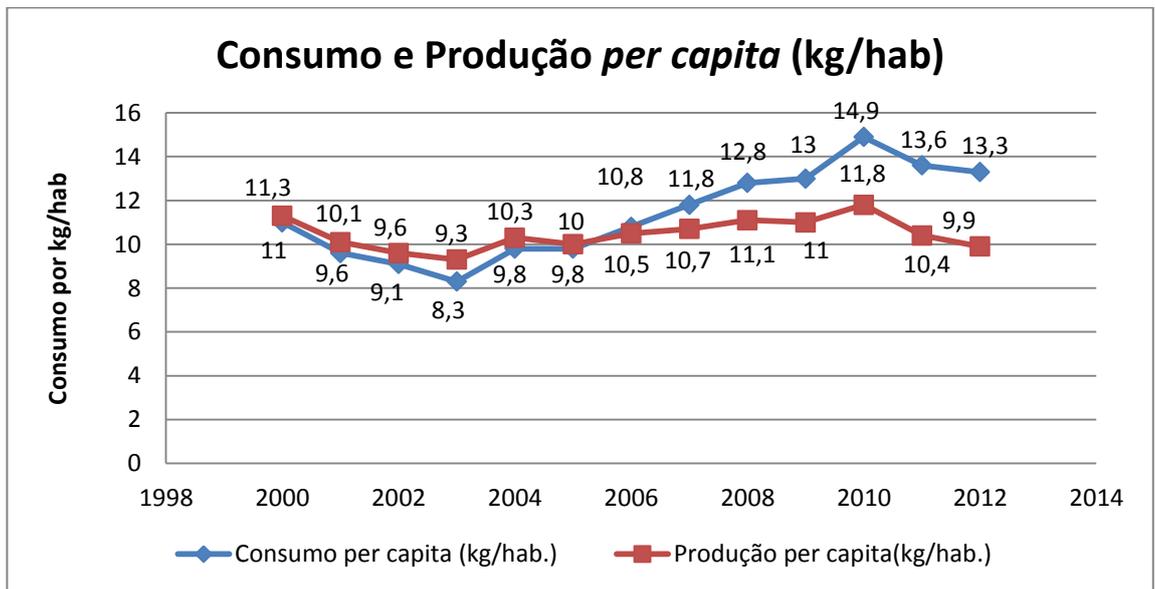
Fonte: Estatística do Cadastro Central de Empresas - IBGE (2015)

Gráfico 2.2: Número de pessoas ocupadas segundo cada faixa de ocupação



Fonte: Estatística do Cadastro Central de Empresas – IBGE (2015)

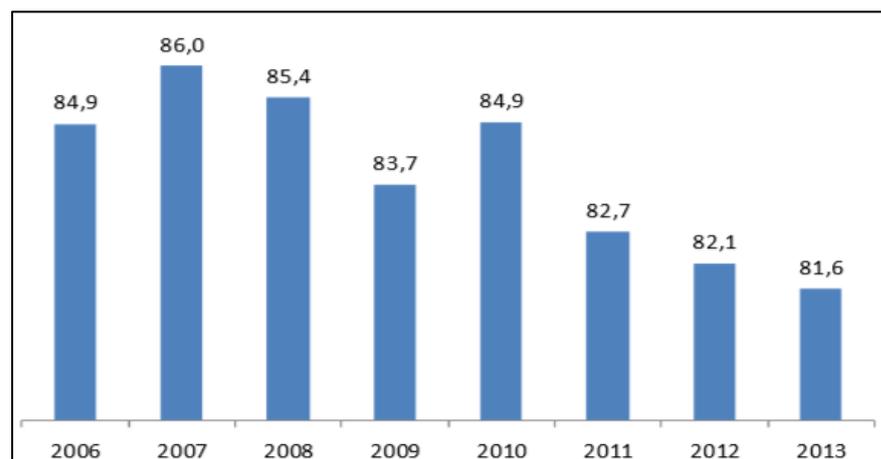
O gráfico 2.3 apresenta o consumo *per capita* e a produção *per capita*, onde é possível ver um aumento no consumo de produtos de confecções entre os anos de 2001 e 2010, porém, em 2011 e 2012 o consumo começa a cair. Quanto à produção, esta começa a cair, em relação ao consumo, entre os anos de 2001 e 2003. Em 2004 apresenta alta, cai em 2005, apresenta crescimento entre 2006 e 2008, tem leve baixa em 2009, cresce em 2010 e começa a cair a partir de 2010. (BEZERRA, 2014).

Gráfico 2.3: Consumo *per capita* (kg/hab.) e Produção *per capita* (kg/hab.)

Fonte: Bezerra (2014)

O gráfico 2.4 apresenta a utilização da capacidade das empresas de confecção e vestuário. Há um decréscimo na utilização da capacidade das empresas a partir de 2007, com exceção de 2010. Tal fato pode estar correlacionado com a diminuição na produção apresentada no gráfico anterior (BEZERRA, 2014).

Gráfico 2.4: Nível de utilização da capacidade instalada da Indústria Têxtil no Brasil



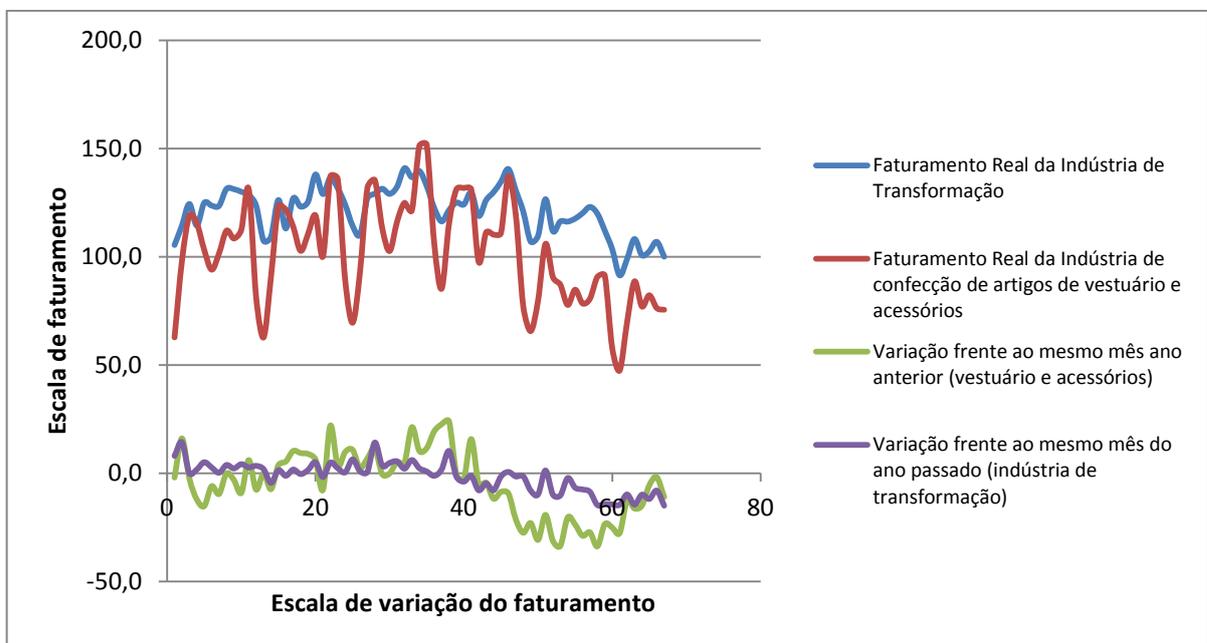
Fonte: Bezerra (2014)

O gráfico 2.5 apresenta o faturamento real da Indústria de Transformação, bem como da Indústria de Confecção entre fevereiro de 2011 e julho de 2016. É perceptível a oscilação entre o faturamento das indústrias no decorrer dos anos apresentados, porém, a indústria de

confeção apresentou oscilações que não correspondem ao faturamento da indústria de transformação de um modo geral.

A indústria de confeção apresenta muitas oscilações na linha do faturamento abaixo dos 100, enquanto a indústria de transformação só apresenta desempenho parecido nos meses de janeiro e fevereiro de 2016. Essa variação no desempenho das indústrias pode ser mais bem observada no gráfico 2.5, onde, as linhas verde e roxa apresentam a variação no faturamento no mesmo período correspondido. O setor da indústria de transformação, de um modo geral, apresentou menor variação negativa do que o setor de confeção.

**Gráfico 2.5:** Faturamento e Variação das Indústrias de Transformação e de Confeção entre Janeiro de 2011 até Julho de 2016



Fonte: CNI (2016)

Com estas informações buscou-se mostrar a relevância do setor para a economia do país, bem como mostrar o número de pessoas empregadas, salário médio e saldo da balança comercial do setor no PIB do país.

## 2.2 PANORAMA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO EM PERNAMBUCO

O estado de Pernambuco está localizado na região nordeste do Brasil; conta com uma população estimada em 9.345,2 milhões de habitantes (IBGE, 2016), correspondendo a 27,7% da população do nordeste e 4,6% da população do Brasil, sendo o sétimo estado mais

populoso do país; em 2013 apresentou um PIB estimado em R\$ 120,5 bilhões, ocupando a décima posição no cenário nacional (CNI, 2016).

O PIB da indústria pernambucana correspondeu a 21,6% do PIB do estado em 2013, perfazendo o valor de R\$ 20,6 bilhões. Em relação ao setor têxtil e de vestuário, estes corresponderam a 1,7% e 0,8%, respectivamente, do PIB da indústria de transformação do estado. Esses dados estão abaixo dos índices da região nordeste (ver tabela 2.2), que apresentam participação de 1,9% e 1,5% (CNI, 2016). Em relação ao percentual de produção de vestuário em outros estados da região, Pernambuco fica atrás do Ceará (5,6%) e do Rio Grande do Norte (4,3%).

Em nível nacional, o estado fica em sexto (6º) lugar na produção de vestuário, atrás de estados como Santa Catarina (7,3%), Goiás (2,5%) e Mato Grosso do Sul (2,4%), além dos estados da região nordeste já citados. No estado de Pernambuco, a indústria de vestuário representou 7,87% do PIB da indústria de transformação com cifras em torno de R\$ 2,048 bilhões em 2013 (CNI, 2016).

**Tabela 2. 2:** Percentual de participação das Indústrias Têxtil e de Confeção no PIB dos estados da região nordeste

Região	Estado	Indústria	
		Vestuário	Têxtil
NORDESTE	Alagoas	0,1%	0,3%
	Bahia	0,6%	0,4%
	Ceará	5,6%	3,0%
	Maranhão	0,2%	0,0%
	Paraíba	0,8%	4,1%
	Pernambuco	1,7%	0,8%
	Piauí	1,1%	0,3%
	Rio Grande do Norte	4,3%	3,1%
	Sergipe	0,9%	3,0%
	Nordeste	1,9%	1,5%

Fonte: CNI (2016)

Duas regiões se destacam na produção têxtil e de vestuário no estado de Pernambuco, a RMR (Região Metropolitana de Recife) e, com maior ênfase, a região Agreste, mais precisamente o Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco no qual será realizada a pesquisa, considerado o segundo maior produtor de confecção do Brasil (SEBRAE, 2013).

De acordo com o Sebrae (2013), o Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco é formado por 10 cidades, sendo as cidades mais importantes Caruaru, Santa Cruz do

Capibaribe e Toritama. A população estimada do Polo no ano de 2015, de acordo com o IBGE (2016), foi de 728.776 mil habitantes, um aumento de 12% em relação ao estudo realizado em 2010. As cidades que mais cresceram em número de população foram Toritama (21,43%), Santa Cruz do Capibaribe (18,36%), Taquaritinga do Norte (12,36%) e Caruaru (11,68%). As cidades apresentadas, com exceção de Caruaru, ficaram acima da média de crescimento populacional das dez cidades pesquisadas (média de 12,16%) e bem acima da taxa de crescimento do estado de Pernambuco (6,98%).

Por meio dos dados apresentados é possível pleitear a hipótese de que o crescimento da produção de confecção nos municípios do Agreste provocou uma expansão de suas respectivas populações, bem como de suas economias, elevando-as para taxas superiores às registradas no Brasil, Nordeste, ou em Pernambuco.

No levantamento realizado pelo Sebrae em 2012, o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco contava com um número estimado de 18.803 empresas (formais e informais), como mostra a tabela 2.3.

**Tabela 2.3:** Número de unidades produtivas no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco

<b>Municípios</b>	<b>Número de Unidades Produtivas</b>	<b>% do Total</b>
Agrestina	299	1,6%
Brejo da Madre de Deus	1.395	7,4%
Caruaru	4.530	24,1%
Cupira	135	0,7%
Riacho das Almas	415	2,2%
Santa Cruz do Capibaribe	7.169	38,1%
Toritama	2.818	15,0%
Taquaritinga do Norte	1.185	6,3%
Vertentes	401	2,1%
Surubim	454	2,4%
Total dos 10 municípios (Polo-10)	18801	100,0%

**Fonte:** Sebrae (2013)

Em 2011 o faturamento da indústria de confecções atingiu o valor estimado de R\$ 1,1 bilhão nos dez municípios pesquisados. Havia 107.177 mil pessoas ocupadas nas unidades produtivas nas 10 cidades pesquisadas, com destaque para Caruaru (23,3%), Santa Cruz do Capibaribe (36,4%) e Toritama (16,6%) correspondendo a 76,3% da mão de obra ocupada na indústria de confecção do Polo de Confecções (SEBRAE, 2012).

Em 2012, o Polo apresentava um número de máquinas que chegava a quase 86 mil equipamentos eletrônicos deste tipo, conforme a tabela 2.4.

**Tabela 2.4:** Quantidade de máquinas no Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco

	Quantidade de unidades produtivas	Quantidade média de máquinas	Quantidade de máquinas
Máquina de Costura	12.290	6	73.740
Máquina de bordado	185	4	740
Máquina de estamperia	608	12	7.296
Máquina de corte	4.133	1	4.133
TOTAIS			85.909

**Fonte:** Sebrae (2013)

Em 2011 o setor de confecção, segundo dados da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco, representava o setor da indústria de maior arrecadação de ICMS no agreste de Pernambuco, porém No mesmo ano houve um grande esforço por parte da mesma na formalização das empresas do setor do Polo de confecções, este esforço resultou em um aumento de aproximadamente 60% na arrecadação de ICMS no setor, que saltou de R\$ 106,8 milhões para R\$ 170,8 milhões em 2012, este salto na arrecadação foi obtido em maior parte pela formalização de empresas do setor o que logicamente refletiu no montante da produção do setor no estado no referido ano.

Diante do exposto, destaca-se a importância do setor têxtil, mais precisamente o setor de confecção no Estado, evidenciando a relevância deste estudo que visa à competitividade das organizações pesquisadas e na consecução da vantagem competitiva sustentada, principalmente frente à concorrência. Para isso as empresas devem elaborar estratégias competitivas eficazes com base na visão interna de seus recursos e capacidades, assim como saibam explorar seus recursos valioso, difíceis de imitar, raros e que a organização os exploram de maneira eficiente, tema abordado por este estudo. Porter (1996) afirma, embora alterações externas possa ser o problema, a grande ameaça da estratégia, frequentemente, vem de dentro da empresa.

Com uma visão interna dos recursos, as empresas podem conhecer seu potencial competitivo no mercado, trabalhar seus pontos fracos e utilizar seus pontos fortes para criar estratégias competitivas voltadas para uma demanda crescente por seus produtos, cenário atual do setor de confecção no Brasil.

Desta forma, a fim de analisar a empresas, as cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama serão o campo de pesquisa deste estudo, uma vez que estas se apresentam como as principais cidades em todas as variáveis apresentadas no panorama da região do polo.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Nos dias atuais, a competitividade acirrada entre as empresas transformou o mercado em um verdadeiro campo de batalha onde a empresa que desenvolver as melhores estratégias, administrar de forma mais eficiente seus recursos e compreender o ambiente interno e externo das organizações será a grande vitoriosa.

A Administração foca a organização e o mercado como um todo, dentro desse campo tão extenso de estudos, uma área começa a ganhar espaço, o das estratégias nas organizações, mostrando que “a estratégia é fundamental para o sucesso de uma organização, razão pela qual o estudo da estratégia pode ser não apenas proveitoso, mas intelectualmente estimulante” (BESANKO *et. al.* 2006, p. 26).

Os vários conjuntos de regras que auxiliam na tomada de decisão e orientam o comportamento de uma organização é o que Ansoff (1990) denomina como sendo estratégia. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4) uma estratégia “é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Barney e Hersterly (2007, p. 5) dizem que “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagem competitivas”.

O agrupamento destas estratégias forma o processo de Administração Estratégica que Barney e Hersterly (2007, p. 5) definem como sendo “um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagem competitiva”.

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 5) “o processo de Administração Estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

A discussão sobre o que é a vantagem competitiva será abordada na próxima seção.

#### 3.2 VANTAGEM COMPETITIVA

A questão principal em que se sustenta a área de estratégia empresarial é a constante busca em se entender como as empresas conseguem e mantêm vantagem competitiva (TEECE; SHUEN; PISANO, 1997; ANGELONI; MUSSI, 2008). Na visão de Porter (1989) a

estratégia competitiva busca uma posição competitiva vantajosa em uma indústria, o palco fundamental onde ocorre a concorrência.

A vantagem competitiva acontece quando uma empresa implementa uma estratégia que não pode ser copiada ou que é custosa demais para imitar pelos concorrentes atuais ou potenciais (BARNEY, 1991; HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008). A consecução da vantagem competitiva proporciona à empresa a geração de maior valor econômico em relação aos seus rivais. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor na compra de um produto ou serviço de uma empresa e o custo total de desenvolver e vender esse produto ou serviço (BARNEY; HERSTERLY, 2007). O lucro empresarial é o excedente sobre os custos (SHUMPETER, 1997).

Corroborando com a ideia de valor, é possível dizer que a vantagem competitiva acontece quando uma empresa criou uma diferença maior entre a disposição de pagar pelos clientes e o custo para produzir, frente a um rival (GHEMAWAT, 2007), ou seja, ela surge do valor criado por uma empresa para seus compradores que ultrapasse o custo de fabricação (PORTER, 1989).

É preciso ressaltar que, apesar da busca, nem sempre as empresas alcançam uma vantagem competitiva frente aos seus rivais. Quando uma empresa não consegue criar mais valor que outra, pelo contrário, acaba criando menos valor, ela está obtendo desvantagem competitiva, podendo durar pouco tempo (desvantagem competitiva temporária) ou muito tempo (desvantagem competitiva sustentável). Porém, quando uma empresa consegue criar o mesmo valor econômico que um concorrente, se diz que ambas estão em paridade competitiva (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Adentrando um pouco mais no campo da estratégia, mais precisamente na vantagem competitiva, chega-se nas quatro principais correntes teóricas que tratam desse fenômeno tão importante e perseguido pelas empresas. No caso, será pertinente trazer uma breve abordagem sob a perspectiva das quatro correntes teóricas na qual gira a vantagem competitiva, com maior ênfase na visão baseada em recursos: a teoria do posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias das competências dinâmicas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Tais teorias ajudam a entender as fontes de vantagem competitiva da empresa e podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo leva em consideração os estudos segundo sua concepção de origem da vantagem competitiva, destas, dois casos são, assim, identificados: 1) as teorias que se baseiam no modelo da organização industrial e atribuem ao posicionamento, exterior à organização, e que deriva da estrutura da indústria, da dinâmica da

concorrência e do mercado e 2) os estudos que consideram o fenômeno da vantagem competitiva relacionado às características internas da empresa. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Quanto à segunda dimensão, esta aborda premissas sobre concorrência. Aqui há mais uma divisão entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

As correntes teóricas que discutem a vantagem competitiva serão abordadas, brevemente, a seguir, com destaque na teoria fundamental adotada por esse trabalho, a *Resourced-Based View*.

### **3.2.1 O Modelo Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD)**

O modelo Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD), proposto inicialmente por Edward Mason e Joe Bain, tem sua origem no modelo econômico de Organização Industrial e foca na estrutura da indústria como o segredo do sucesso das empresas (HOSKINSSON *et. al.*, 1999), sendo, ainda, atribuído aos compradores, vendedores (quanto à fixação de preços), os níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimentos, etc. a fonte do desempenho das empresas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Segundo o modelo E-C-D é necessário que a empresa se adapte às forças ambientais internas e externas para conseguir competir e sobreviver no mercado em que está inserida, se caracterizando como uma observadora empírica do comportamento das empresas (SEDIYAMA *et. al.*, 2013). O modelo tem por objetivo descrever o desempenho da firma em termos de sua conduta dentro do mercado em competição (FRANCO *et. al.*, 2015). A estrutura do setor determina a conduta das empresas, ou seja, suas estratégias que, conseqüentemente, determinam seu desempenho (HOSKINSSON *et. al.*, 1999).

Utilizando algumas características do modelo E-C-D, Michael E. Porter faz sua contribuição mais importante para o campo da estratégia (HOSKINSSON *et. al.*, 1999; BARNEY; HERSTERLY, 2007). O autor, continuando o foco na indústria como base para a lucratividade, delimita sua pesquisa em cima de cinco forças que determinam a lucratividade de um setor: rivalidade entre concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores e a ameaça de novos entrantes (PORTER, 1985; TEECE; SHUEN; PISANO, 1997).

A essência das cinco forças propostas por Porter é ajudar as empresas a entender as ameaças que agem no setor e assim se posicionarem no setor. Mas para que uma empresa se posicione e evite que sua posição seja ameaçada, será necessário impor barreiras à entrada.

### **3.2.2. Processo de Mercado**

As contribuições da escola austríaca à administração estratégica fez surgir a corrente teórica do processo de mercado, no qual focalizam na mudança, inovação e dinâmica da concorrência. A teoria se sustenta em quatro temas principais: a) os processos de mercado, b) o papel do empreendedor, c) a heterogeneidade da firma e d) outros fatores que não podem ser observados (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; BARBOSA, 2013).

### **3.2.3. Capacidades Dinâmicas**

Estudar as capacidades dinâmicas integra um ramo crescente quando se trata das atividades de pesquisas em administração estratégica (MEIRELLES; CAMARGO, 2004) que analisam as fontes de criação e retenção de valor pelas empresas em mercados turbulentos e em constante mudança (TEECE; SHUEN; PISANO, 1997).

A teoria sobre capacidades dinâmicas questiona o fato de a Teoria da Visão Baseada em Recursos (à qual será discutida em outra seção) não explicar adequadamente como e por que algumas empresas têm vantagem competitiva em situações de rápidas e imprevistas mudanças (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Mais do que isso, a teoria enfatiza que as fontes e métodos de criação de riqueza pelas empresas que operam em ambientes dinâmicos, ou seja, de rápida mudança tecnológica, estão na forma como estas se reorganizam para explorarem suas capacidades e assim se adequam às novas regras do jogo. Uma forma destas empresas que estão em mercados dinâmicos alcançarem lucros é, em grande medida, por meio da capacidade tecnológica, organizacional e de processos gerenciais da empresa (TEECE; SHUEN; PISANO, 1997).

No que tange à terminologia, “dinâmico”, se tratando da teoria, significa a habilidade que as empresas têm de renovar suas competências para se adequar a um ambiente em mudança. Já o termo “capacidade” define o papel fundamental que o gerenciamento estratégico terá ao adaptar, integrar e reconfigurar de forma apropriada as competências funcionais, habilidade e os recursos organizacionais, tanto internos quanto externos, para que

atenda aos requisitos de um ambiente em mudança (TEECE; SHUEN; PISANO, 1997). Assim, se pode corroborar e dizer que, no que trata as capacidades dinâmicas, estas envolvem o um processo de adaptação e mudança, uma vez que constroem, integram ou reconfiguram outros recursos e capacidades a fim de enfrentar um ambiente em mudanças (HEL FAT; PETERAF, 2003).

A próxima seção busca trazer a teoria principal deste trabalho para o campo de discussão.

### 3.3 A RESOURCED-BASED VIEW - RBV

O campo da Administração é vasto e complexo, permitindo que diversas teorias sejam abordadas a fim de ajudar a empresa a alcançar seus objetivos. Estas teorias podem ser consideradas como caminhos que as empresas se utilizam para definir suas estratégias e, conseqüentemente, alcançarem um desempenho superior diante dos concorrentes do mercado, uma vez que, nos termos de Porter (1985, p. 1) “[...] a estratégia competitiva busca a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

No decorrer das décadas, inúmeros modelos teóricos e conceituais foram desenvolvidos com a pretensão de se explicar as fontes do desempenho superior de uma empresa (SARAIVA JR; ALCALDE; COSTA, 2009). A Visão Baseada em Recursos (*Resourced Based View - RBV*) representa uma das principais correntes teóricas em estudos na área de estratégia empresarial dos últimos tempos (GOHR *et. al.*, 2011; GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011; SANTOS; GOHR; CRUZ, 2011; FAVORETTO; SERRA, 2015).

As primeiras discussões acerca da relevância de se olhar às empresas como um vasto conjunto de recursos que auxiliam na consecução da vantagem competitiva é atribuído à economista norte-americana Edith Penrose (1959), na obra “*A Teoria do Crescimento da Firma*” (WERNERFELT, 1984). Diversos autores do campo reconhecem que o estudo pioneiro de Penrose (1959) foi fundamental para desbravar esse novo campo de estudos dentro da área de estratégia (PETERAF, 1993; GOHR *et. al.*, 2011; FAVORETTO; SERRA, 2015) recebendo, posteriormente, contribuições importantes de outros autores, a exemplos de Wernefelt (1984), Grant (1991), Jay Barney (1991), Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997) entre outros.

A teoria é um contraposto à economia de OI (Organização Industrial) que por muito tempo dominou o campo da estratégia. O modelo de OI atribui ao ambiente externo o

principal determinante do conjunto de estratégias que as empresas adotam para serem bem-sucedidas, ainda considera que o posicionamento estratégico pode ser alcançado focalizando condições externas à empresa. (HOSKISSON *et. al.*, 1999; HOSKISSON, HITT; IRELAND, 2008; CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008)

A abordagem da RBV fundamenta-se em estudos econômicos e explica como recursos e capacidades de uma empresa norteiam seu desempenho em um ambiente dinâmico e competitivo (COLLIS; MONTGOMERY, 1995), trazendo o olhar para dentro da empresa.

A RBV é uma perspectiva teórica que destaca o papel essencial da singularidade dos recursos internos da firma na construção da vantagem competitiva sustentável, principalmente quando dá ênfase nos pontos fortes e fracos internos da empresa em relação às suas ameaças e oportunidades (WERNFELT, 1984; HOSKISSON *et. al.*, 1999; CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008; SARAIVA JR; ALCALDE; COSTA, 2009; GOHR *et. al.*, 2011; FAVORETTO; VIEIRA, 2014).

A RBV investiga os fenômenos que acontecem no âmbito da organização (análise interna) com uma análise do ambiente onde a empresa atua (análise externa) (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). A abordagem destaca que as organizações podem ser vistas como um conjunto único de recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades (GRANT; 1991; PENROSE, 2006; BARNEY; HESTERLY, 2007; PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011), sendo os recursos o coração da RBV (EISENHARDT; MARTIN, 2000), onde, a forma como estes são utilizados dota a organização de heterogeneidade na competição (PETERAF, 1993; CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008),

Corroborando com a essência da RBV e fazendo uma ligação com a estratégia nas empresas, Hoskisson, Hitt e Ireland (2008, p. 15) afirmam que “[...] a singularidade dos seus recursos e capacidades é a base para a estratégia da empresa e sua capacidade de obter retornos acima da média”.

Entender a forma como as empresas adquirem e sustentam uma vantagem competitiva ao longo do tempo se tornou uma meta a ser atingida no campo da administração estratégica (TEECE; SHUEN, PISANO, 1997). Diversas abordagens sustentadas na visão baseada em recursos foram desenvolvidas desde a obra de Penrose (1959) para tentar explicar a fonte de vantagem competitiva das empresas. Algumas contribuições consideradas importantes para a discussão serão abordadas nas próximas seções, trazendo um pouco dos estudos de Wernerfelt (1984), Grant (1991), Peteraf (1993) e Barney (1991) para a Teoria RBV.

### 3.3.1 Wernerfelt

Birger Wernerfelt (1984) é considerado um dos autores seminais sobre RBV. Seu artigo publicado no *Strategic Management Journal*, com o título “*A Resourced-based View of the firm*” é considerado o alicerce da RBV, sendo o primeiro a cunhar o termo na literatura sobre estratégia e a organizar a teoria. (LAURETTI; FILHO; BASSO, 2011; MACHADO, 2012; VALLANDRO; TREZ, 2013; FAVORETTO; SERRA, 2015).

A análise da empresa sob uma perspectiva que enxerga os recursos e produtos como fontes de imposição de barreiras à entrada foi bastante trabalhada por Wernerfelt (1984), mais do que isso, o autor viu os recursos e produtos da empresa como sendo duas faces da mesma moeda, uma vez que produtos requerem o uso de muitos recursos, assim como recursos podem ser usados em muitos produtos (UBEDA, 2006).

Quanto à definição de recursos, estes são vistos como tudo aquilo que pode ser pensado como uma força ou uma fraqueza e que pode ser usado para alcançar vantagens competitivas ao longo prazo. Exemplos de recursos a serem considerados na análise da RBV são: nomes de marcas, conhecimento *in-house* da tecnologia, contratação de pessoal especializado, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficazes, capital, etc. (WERNEFELT, 1984).

Sob uma perspectiva referenciada nas forças competitivas de Porter, é possível explicar como a posse de um recurso pode inferir uma posição competitiva mais difícil de ser imitada diante dos concorrentes, ou seja, as empresas podem impor uma proteção que se caracteriza como uma barreira de posição de recursos (WERNEFELT, 1984), assim, a posição de recursos próprios sustenta uma barreira e impossibilita que outras empresas possuam uma barreira semelhante (FERNANDES, 2014). Mas para que recursos possam ser utilizados como fonte de barreira à entrada é preciso identificar quais são estes recursos (SCHARDONG, 2012).

Uma vez que há um posicionamento adequado por parte da empresa, esta influencia os custos de aquisição ou a receita de uma empresa com uma posição fraca, caracterizando uma barreira de posição de recursos.

Wernerfelt (1984, p. 172) a fim de entender “sob quais circunstâncias um recurso conduzirá a altos retornos durante um longo período de tempo” desenvolve uma série de instrumentos econômicas com a finalidade de investigar a posição de recursos da empresa e vislumbrar opções estratégicas propostas pela análise. Para o autor, a estratégia de crescimento tange a exploração dos recursos existentes e a ampliação de novos recursos (WERNEFELT, 1984, p. 172; VALLANDRO; TREZ, 2013).

Alguns recursos atrativos são propostos pelo autor para identificar as classes de recursos nas quais uma barreira de posição de recurso pode ser construída, sendo estes: capacidade da máquina, lealdade do cliente, experiência de produção e vínculos tecnológicos (WERNERFELT, 1984; FERNANDES, 2014).

### 3.3.2 Grant

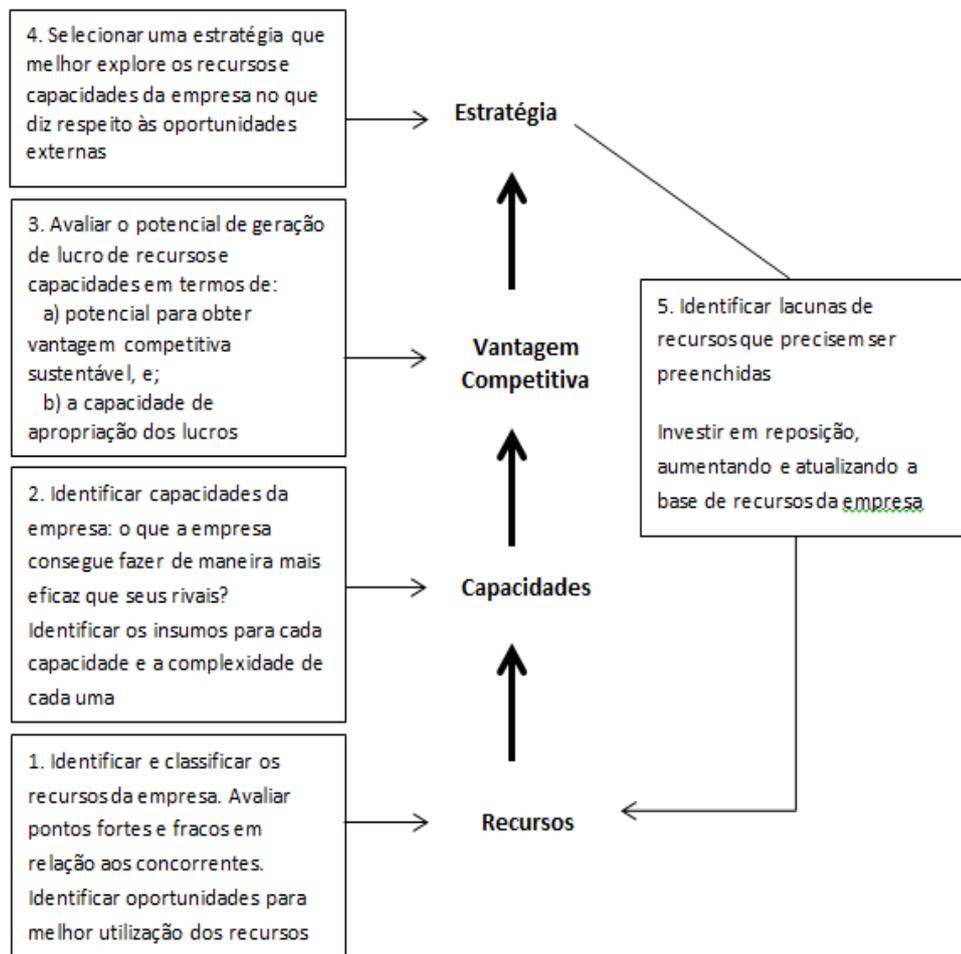
Robert M. Grant é presença garantida quando se fala de literatura sobre RBV. Em estudo bibliométrico sobre o tema realizado com as publicações nas principais revistas do país entre os anos de 2000 e 2011, Ribeiro *et. al.* (2011) trouxe alguns resultados relevantes que ajudam a corroborar a presença de Grant quando se trata de RBV, principalmente como material para estudo no campo, sendo citado em 32,24% dos artigos estudados pelos autores.

Na obra intitulada *The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation*, publicada na *California Management Review* em 1991, Grant (1991) atribui aos recursos e capacidades a fonte de direção da empresa, ou seja, ele defende a adoção de uma abordagem baseada em recursos e capacidades para formular as estratégias empresariais, uma vez que estes configuram as principais fontes de criação de valor da empresa (PEREIRA; BASTOS, 2009; SANTOS; GOHR; CRUZ, 2011; BARBOSA, 2013).

Corroborando com a essência da RBV e fazendo uma ligação com a estratégia nas empresas, Hoskinsson, Hitt e Ireland (2008, p. 15) afirmam que “[...] a singularidade dos seus recursos e capacidades é a base para a estratégia da empresa e sua capacidade de obter retornos acima da média”.

Para fins de análise, Grant (1991) propõe uma abordagem pautada nos recursos e capacidades da empresa para análise e elaboração das estratégias a serem adotadas, para tanto, formula um modelo que organiza em cinco estágios a formulação das estratégias: (1) analisar a base de recursos da empresa; (2) avaliar as capacidades da empresa; (3) avaliar o potencial de geração de lucro dos recursos e das capacidades da empresa; (4) selecionar uma estratégia que melhor explore os recursos e capacidades; e (5) expandir e aprimorar o conjunto de capacidades e recursos da firma, conforme a figura 3.1.

**Figura 3.1:** Estágios para a formulação das estratégias organizacionais



Fonte: Grant (1991)

Nos termos de Grant (1991) recursos são considerados insumos que são usados no processo de produção (*inputs*). Recursos característicos da empresa compreendem equipamentos, habilidade de empregados individuais, patentes, marcas, finanças entre outros. O autor ainda pondera quanto à classificação dos recursos, para que estes forneçam um ponto de partida útil, em um agrupamento de seis grandes categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais.

Trazendo a discussão para a avaliação das capacidades da empresa, estas dizem respeito à habilidade de um conjunto de recursos em efetuar alguma atividade ou tarefa. Para que o conjunto de recursos da empresa proporcione vantagem competitiva, é necessário identificar e avaliar suas capacidades. Mais do que isso, é preciso que as capacidades se

tornem rotinas organizacionais, a fim de que uma rotina, ou várias rotinas, exerçam interação uma na outra. (GRANT, 1991)

Para sustentar a abordagem de que recursos e capacidades é a base para a estratégia de longo prazo de uma empresa, Grant (1991) assume duas premissas: (a) recursos e capacidades como fonte de direção e (b) os recursos e capacidades como base para a lucratividade corporativa (PEREIRA; BASTOS, 2009).

A primeira premissa fundamenta-se na ideia de que, diante da dinâmica e volatilidade do mercado consumidor, definir o negócio em função do que ele pode fazer é mais sustentável do que o definir conforme as necessidades a serem satisfeitas. A segunda premissa leva em consideração a heterogeneidade de recursos como sendo fundamental para a existência de rendas para a empresa, sejam elas ricardianas ou de monopólio (GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

O terceiro ponto abordado pelo modelo proposto para a formulação de estratégias avalia o potencial de obtenção de lucros dos recursos e capacidades. Os resultados sobre os recursos e capacidades de uma empresa advêm de dois fatores-chaves: sustentabilidade da vantagem competitiva que estes entregam à empresa e a capacidade da empresa de se apossar dos retornos obtidos a partir dos seus recursos. Porém, no longo prazo, a vantagem competitiva e os retornos que esta traz para a empresa são corroídos por fatores como a depreciação dos recursos e capacidades e pelo fenômeno da imitação por parte dos rivais. A velocidade com que recursos e capacidades são corroídos depende de suas características. (GRANT, 1991; PEREIRA; BASTOS, 2009)

Algumas das características dos recursos e capacidades propostas por Grant (1991) e que ajudam a determinar a sustentabilidade da vantagem competitiva são: a durabilidade, a transparência, a transferência e a replicação.

A durabilidade dos recursos e capacidades da empresa está ameaçada pela taxa de desvalorização ou pela obsolescência, quando não há concorrência. Alguns recursos podem se desvalorizar com o passar do tempo, a exemplo de máquinas que sofrem depreciação. Recursos como *softwares* podem se tornar obsoletos com o passar do tempo, bem como o conhecimento dos colaboradores da empresa (GRANT, 1991).

A transparência é atribuída à velocidade com que outras empresas imitam uma estratégia. Para que isso ocorra é necessário que se identifique qual a vantagem competitiva do rival e como está sendo obtida (caracterizando um problema de informação), sendo que se uma vantagem competitiva é oriunda de capacidade superior em uma única variável de desempenho, esta tende a ser facilmente identificada. Outro ponto importante às empresas é a

replicação da estratégia do rival, uma capacidade que requeira padrões de difícil compreensão em número grande de recursos será mais difícil de ser entendida do que uma que utilize um único recurso (GRANT, 1991)

A aquisição dos mesmos recursos por uma rival possibilita que a vantagem competitiva seja imitada, logo tal vantagem será de curto prazo. Para que isso não ocorra é necessário que os recursos e capacidade da empresa não sejam livremente transferíveis entre as empresas, sendo assim, algumas imperfeições na capacidade de transferência surgem a partir de várias fontes: imobilidade geográfica, informações imperfeitas, recursos específicos por empresa e a imobilidade de capacidades (GRANT, 1991; SCHARDONG, 2012).

A replicabilidade permite que por meio de investimentos internos em recursos e capacidades a replicação seja realizada. Quando se fala em replicar capacidades baseadas em rotinas organizacionais, tal fato se torna mais complexo e difícil de imitar (GRANT, 1991).

Voltando à abordagem do *framework*, o quarto passo trata da seleção de uma estratégia. As análises feitas nas etapas anteriores trazem sugestões para a formulação de estratégias. Ao analisar a geração de lucros a partir dos recursos e capacidades da empresa, se estabelece que os recursos e capacidades sejam aqueles que possuem as características de serem duráveis, difíceis de identificar e entender, imperfeitamente transferíveis, difíceis de reproduzir e nos quais a empresa detém propriedade e controle. Estas características devem ser protegidas, uma vez que possuem um papel central na busca pela vantagem competitiva. A utilização destas características ajuda na elaboração das estratégias que utilizem recursos e capacidades de maneira eficaz (GRANT, 1991; SCHARDONG, 2012).

O último passo da análise de Grant é sobre a identificação de lacunas de recursos e desenvolver a base dos recursos. Já se mostrou que os recursos da empresa são predeterminados, cabendo à estratégia empresarial a aplicação destes recursos com a finalidade aferir lucros ao longo do tempo. Porém, a empresa também deve se preocupar em criar base para o desenvolvimento de recursos para manter os estoques, ampliando o conjunto de oportunidades estratégica da empresa, isso é conhecido como “lacunas de recursos” (GRANT, 1991).

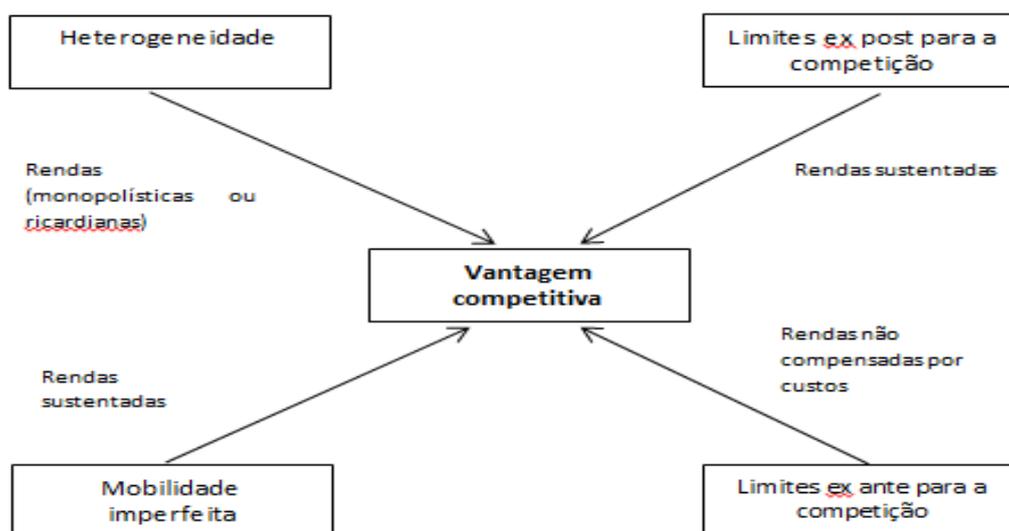
### **3.3.3. Peteraf**

A obra denominada *The Cornerstones of Competitive Advantage*, publicada no *Strategic Management Journal* em 1993, colocou a autora Margaret A. Peteraf no *roll* dos principais autores que tratam da RBV. A notoriedade da contribuição de sua obra para o

campo é corroborada pelos resultados do estudo bibliométrico realizado por Favoreto, Amâncio-Vieira e Shimada (2014), onde apresentou 17 referências e 46 citações na amostra de 39 artigos estudados.

A discussão de Peteraf (1993) se pauta, como apresentou Wernerfelt (1984) e Grant (1991), na heterogeneidade de recursos e capacidades internas controladas pela empresa, uma vez que as indústrias não são homogêneas (PORTER, 1989). A perspectiva da autora traz um modelo baseado em recursos que dão suporte às vantagens competitivas, a saber: heterogeneidade de recursos, limites *ex post* para a concorrência, mobilidade imperfeita dos recursos e limites *ex ante* para a competição. A figura 3.2 mostra os pilares da vantagem competitiva.

**Figura 3.2:** Pilares da Vantagem Competitiva



**Fonte:** Peteraf (1993)

A heterogeneidade de recursos e capacidades pode ser diferente de empresa para a empresa, mesmo que estas atuem no mesmo setor (BARNEY; HERSTERLY, 2008). O pilar da heterogeneidade sustenta à afirmativa de que as empresas podem produzir produtos ou serviços de maneiras diferentes de acordo com a heterogeneidade dos recursos e capacidades e, ainda, que munidas de tais recursos são capazes de produzir com mais economia e satisfazer os consumidores. A heterogeneidade de um setor pode refletir a influência de fatores que concedem um desempenho superior cuja oferta é limitada (rendas ricardianas) ou ser produto de restrição deliberada de saídas (rendas monopolísticas) (PETERAF, 1993).

O pilar dos limites *ex post* para a competição pleiteia que a vantagem competitiva só pode ser gerada e sustentada se a heterogeneidade for preservada. Caso a heterogeneidade dos recursos e capacidades de uma empresa sejam de curto prazo, as receitas serão igualmente transitórias. Porém, para que haja valor agregado, deve impor limites à competição, criando barreiras que evitem outras empresas de entrarem no negócio, isso, quando se consegue uma posição que lhe confira superioridade e aferição de rendas por parte de uma empresa. (PETERAF, 1993; BARBOSA, 2013).

Quando se fala do pilar da mobilidade imperfeita o que se pretende trazer na discussão é que recursos que são perfeitamente imóveis podem não ser negociáveis e que alguns recursos embora sejam imperfeitamente móveis, ou seja, negociáveis, são mais valiosos dentro da empresa que os emprega atualmente, uma vez que são ajustados para suas necessidades específicas da empresa. Quanto mais especializados estes recursos forem, menos móveis o serão (PETERAF, 1993).

Por fim, o limite *ex ante* para a competição pondera que para uma empresa almejar uma posição superior de recursos, é preciso que a competição por esta posição seja limitada a um pequeno número de competidores (PETERAF, 1993; BARBOSA).

As quatro condições pleiteadas precisam ser satisfeitas para que uma empresa seja capaz de gerar e sustentar retornos acima da média. Juntas elas explicam as diferenças perduráveis para a lucratividade da empresa (PETERAF, 1993; BARBOSA, 2013; VALLANDRO; TREZ, 2013).

### **3.3.4. Barney**

Quando se fala em RBV atualmente é unanimidade que a literatura sobre o tema traga a contribuição de Jay Barney para o campo. É indiscutível que o autor é o principal expoente do tema, diversos estudos comprovam sua importância, a exemplo dos estudos bibliométricos feitos por Favoretto, Vieira e Shimada (2014) e Ribeiro *et. al.* (2011), bem como das referências e citações encontradas na revisão da literatura para elaboração deste trabalho.

Júnior, Alcalde e Costa (2009), também em estudo bibliométrico, apresentam as obras mais relevantes para a teoria RBV, Barney aparece com seis obras relevantes para o campo e ainda lidera o ranking dos autores no que tange à frequência relativa de citações, apresentando 21,65% de citações dentro da sua pesquisa.

Na tentativa de explicar as fontes de vantagem competitiva, a teoria RBV substitui dois pressupostos. Primeiramente, o modelo assume que, dentro de um determinado setor (ou

grupo estratégico), as empresas pleiteiem uma heterogeneidade no que tange o controle de recursos estratégicos (BARNEY, 1991). Esse primeiro pressuposto derruba a visão de que empresas dentro de um determinado setor são homogêneas quando se trata de recursos estratégicos relevantes.

Em segundo lugar, presume que esses recursos podem não ser perfeitamente variáveis ao longo das empresas e que, portanto, a heterogeneidade poderá ser duradoura (BARNEY, 1991). Aqui há uma ruptura no pensamento de que a criação de uma heterogeneidade de um recurso dentro de um setor (grupo) possa ser ameaçada pela variabilidade, deixando-os com vida curta.

Na discussão de Barney sobre a RBV, assim como na de outros autores, os recursos são vistos como os principais responsáveis pelo desempenho da empresa desde que sejam bem geridos e utilizados (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011). Recursos são definidos como sendo as entradas de ativos, tangíveis e intangíveis, no processo produtivo de uma empresa e que estão sob seu domínio, sendo usados para criar e implementar estratégias e obter vantagem competitiva (BARNEY; HERSTERLY, 2007; HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008) ou ainda tudo aquilo que venha a ser pensado como uma variável, força ou fraqueza, e possa determinar o sucesso ou fracasso de uma determinada empresa (WERNERFELT, 1984).

Barney (1991) classifica os recursos em três categorias: recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Porém, abrangendo a categoria de recursos, Barney e Hesterly (2007) adotam quatro categorias de recursos e capacidades, onde, além das três categorias anteriores, definem os recursos financeiros.

Recursos financeiros incluem o capital utilizado (dinheiro de empreendedores, bancos, lucros retidos entre outros), além da habilidade de gerar fundos interno para criar e implementar estratégias. Recursos físicos abrangem equipamentos, acesso à matéria prima, a planta de uma fábrica e a localização geográfica. Recursos humanos compreendem relacionamentos, experiência, inteligência e conhecimento. Os recursos organizacionais são características de grupos de pessoas e inclui a estrutura formal de reporte da empresa, sistemas formais e informais de planejamento entre outros (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007; SCHIMITT; BRAMBILLA, 2010; FAVORETTO; SERRA, 2015).

Quanto às características dos recursos de uma empresa, quando estes forem ativos tangíveis poderão ser vistos, medidos e quantificados. Equipamentos utilizados na produção é um exemplo de recurso tangível. Quando os recursos forem intangíveis será mais difícil mensurar ou até mesmo ser imitado por outra empresa, uma vez que estão mais

profundamente enraizados na história da empresa e podem abordar rotinas organizacionais, confiança entre gerentes e funcionários, reputação da empresa, patentes, marcas entre outros (HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008; SCHIMMIT; BRAMBILLA, 2010).

É preciso ressaltar que, segundo Barney (1991), não são todos os recursos da empresa que são fonte de vantagem competitiva, além disso, algumas poucas empresas conseguem sustentar essa vantagem competitiva e torna-la sustentável (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011).

Junto com os recursos, as capacidades formam um conjunto que dota as empresas de heterogeneidade. A capacidade é a habilitação para a realização de uma tarefa ou atividade de forma integrada com o uso de um subconjunto de recursos de uma empresa (BARNEY; HERSTERLY, 2007; HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008).

A utilização dos recursos e capacidades de uma empresa pode ser fonte de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável. Uma empresa consegue uma vantagem competitiva quando adota uma estratégia que cria valor e que não pode ser usada simultaneamente por nenhum dos concorrentes. Quanto à vantagem competitiva sustentável, está se dá quando a proposta da vantagem competitiva é cumprida e as empresas não conseguem reproduzir os benefícios desta estratégia. (BARNEY, 1991)

O pressuposto adotado no parágrafo anterior exige algum debate. O primeiro leva em consideração à concorrência no setor, tanto a atual quanto a potencial, para explicar que concorrentes potenciais podem adentrar no setor futuramente, ameaçando as vantagens da empresa. O segundo pressuposto assume que a medida da vantagem competitiva sustentada não se baseia em período de tempo de calendário, mas sim na possibilidade de sua reprodução. Na medida em que esforços são despendidos pelos concorrentes, atuais e futuros, para replicar uma vantagem competitiva e estes esforços não obtém êxito, aí começa a ser construída a vantagem competitiva sustentada. Algumas circunstâncias podem interferir no prolongamento da vantagem competitiva ao longo do tempo, fazendo com que esta não dure para sempre, por exemplo, a replicação. (BARNEY; 1991)

De posse das definições, Barney propõe analisar o impacto da heterogeneidade e da imobilidade dos recursos sobre a vantagem competitiva sustentada. Para realizar esta análise, o autor aborda a perspectiva sobre os recursos quando estes podem ser perfeitamente homogêneos e variáveis (BARNEY, 1991).

Quando recursos são distribuídos igualmente entre todas as empresas de um setor, isso permite que as estratégias que estas venham a elaborar possam ser facilmente replicadas, uma vez que a base para a formulação de suas estratégias, os recursos, também estão sob a posse

de seus concorrentes, sendo assim, as empresas não desfrutam de uma vantagem competitiva sustentada.

As empresas também podem obter vantagem competitiva sustentada pelo fato de terem sido as primeiras no setor a implementar estratégias (vantagens do primeiro jogador - Barney (1991) *apud* Lieberman & Montgomery (1988)). Alguns fatos podem explicar essa vantagem: acesso a canais de distribuição, relacionamento com clientes ou o desenvolvimento de uma reputação positiva. O acesso à informação sobre uma oportunidade pode ser considerado um recurso importante, pois coloca a empresa à frente das outras com relação à elaboração de estratégias.

Porém, neste tipo de mercado onde as empresas são homogêneas, é praticamente impossível conceber e colocar em prática sua estratégia, pelo fato de outras empresas poderem por em prática as mesmas estratégias. Para que haja uma vantagem competitiva em um setor onde uma empresa se desbravou primeiro é preciso que seus recursos sejam heterogêneos (PETERAF, 1993).

Uma segunda objeção em relação à homogeneidade e mobilidade de recursos é apresentada por Barney (1991). O pensamento é que mesmo em setores (grupos estratégicos) onde as empresas são perfeitamente homogêneas e variáveis, estas podem obter vantagem competitiva sustentada desde que imponham barreiras à entrada ou à mobilidade frente a outras que não estejam no mesmo setor.

Porém há um contraponto no pensamento, tais barreiras à entrada ou à mobilidade só serão possíveis desde que as empresas sejam heterogêneas em recursos e não puderem variar. Um pressuposto é *praxi*, para que existam barreiras à entrada ou à mobilidade, as empresas devem por em prática estratégias diferentes em relação às estratégias adotadas por aqueles que estão buscando entrar em áreas protegidas da concorrência. Portanto, barreiras à entrada e à mobilidade existem apenas quando empresas concorrentes forem heterogêneas em termos de recursos estrategicamente relevantes que elas controlam (BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Quanto à mobilidade dos recursos, se tais recursos forem perfeitamente móveis, então qualquer recurso que permita que algumas empresas coloquem em prática uma estratégia protegida por barreiras à entrada ou à mobilidade poderá ser facilmente adquirido por outras empresas que tentarem entrar nesse setor ou grupo. Portanto, as estratégias não são uma fonte de vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

A fim de explorar a heterogeneidade dos recursos da empresa, bem como a sua imobilidade, Barney e Hersterly (2007) elaboram uma ferramenta para guiar a análise interna e identificar essas vantagens competitivas, tal modelo tenta identificar o impacto do Valor, da

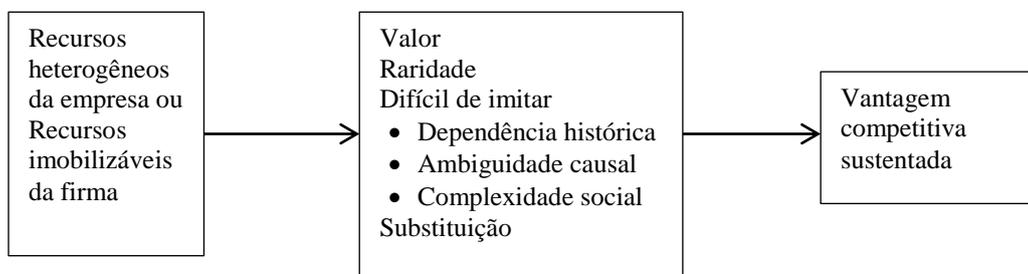
Raridade, da Imitabilidade e da Organização na construção da vantagem competitiva da empresa. O modelo VRIO, por se tratar de uma das ferramentas de análise de dados deste trabalho, será abordado na seção seguinte.

### 3.3.4.1. O Modelo VRIO

Até aqui as discussões estiveram alicerçadas no pressuposto de que para que as empresas obtenham vantagem competitiva sustentada é preciso que os recursos e capacidade da empresa sejam heterogêneos e imóveis (BARNEY, 1991). Porém, nem todos os recursos da empresa detêm potencial de vantagens competitivas sustentadas (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011), além disso, forças do mercado, tais como a escassez de recurso, a demanda do mercado e a sua apropriação podem influenciar os recursos (LAMB; MORENO; BECKER, 2009).

O que se sucede é que, munido da RBV, é possível criar um conjunto de ferramentas para analisar os recursos e capacidades da empresa, bem como o potencial para que estes gerem vantagem competitiva. Com essas ferramentas será possível identificar as forças e fraquezas internas de uma empresa, ou seja, avaliar internamente seus recursos e capacidades. A principal ferramenta utilizada na análise interna dos recursos das empresas é o modelo VRIO (BARNEY; HERSTERLY, 2007). O modelo VRIO apresenta a possibilidade do envolvimento entre a heterogeneidade da empresa e a imobilidade de seus recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e se são explorados pela organização, isso, para a consecução da vantagem competitiva, como mostra a figura 3.3 (GOHR *et. al.*, 2011).

**Figura 3.3:** Relacionamento entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, possibilidade de imitação, substituição e vantagem competitiva sustentada.



**Fonte:** Barney (1991)

Para que um recurso ou capacidade tenha potencial de gerar vantagens competitivas, é preciso que o modelo se relacione com quatro questões que precisam ser levantadas: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização (BARNEY; HERSTERLY, 2007). Tais questões precisam estar presentes de forma simultânea para que haja a efetivação da vantagem competitiva sustentada (BUZZEIRO, 2012).

As questões levantadas no modelo VRIO ajudam a responder quatro questões que foram levantadas por Barney e Hersterly (2007) e que são necessárias para conduzir uma análise baseada em recursos a fim de identificar as forças e fraquezas inerentes à empresa, sendo estas:

1. Os recursos permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2. O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
3. As empresas sem o recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4. As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

#### **3.3.4.1.1 O valor**

Primeiramente é preciso entender que recursos contemplam todos os ativos da empresa, sejam eles tangíveis ou intangíveis, além de capacidades, processos que são próprios da organização, atributos da empresa, informações, etc, que são controlados por uma empresa, propiciando-a que coloque em prática estratégias que a levem a melhorar sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991).

Os recursos da empresa se tornam valiosos quando permitem que uma empresa explore uma oportunidade ou uma ameaça seja neutralizada, permitindo, assim, que estratégias sejam exploradas a fim de melhorar sua posição competitiva, obtendo vantagem competitiva e competitiva sustentada, ou seja, os recursos e capacidades serão valiosos quando conferir uma força para a empresa (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTERLY, 2007; LAMB; MORENO; BECKER, 2009; SCHIMITT; BRAMBILLA, 2010).

### **3.3.4.1.2. A Raridade**

Para explicar a questão que fala sobre recursos raros é preciso partir de um ponto inicial. Quando recursos raros estão sobre a posse de um grande número de empresas concorrente ou potencialmente concorrentes, estes não proporcionarão às empresas fonte de vantagem competitiva, tampouco de vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTERLY, 2007). Ainda é possível corroborar afirmando que empresas munidas de recursos raros e heterogêneos são capazes de concorrer no mercado (PETERAF, 1993).

Recursos que são raros permitem que empresas ponham em prática estratégias únicas, porém, se estes recursos estiverem sob a posse de muitas empresas, as estratégias elaboradas serão comuns entre elas e nenhuma empresa terá vantagem competitiva, pelo contrário, obterão paridade competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTERLY, 2007). A questão da raridade ajuda as empresas a entenderem o quão são competitivas conforme a disposição de um recurso (LAMB; MORENO; BECKER, 2009).

Os recursos raros podem ser alinhados com recursos valiosos para poderem conceber as estratégias da empresa. Algumas estratégias específicas requerem uma combinação particular de recursos de capital físico, capital humano e capital organizacional para serem colocados em prática. Um recurso essencial para que a empresa possa por em prática a utilização de seus recursos e capacidade se trata do talento gerencial (recurso humano) (BARNEY, 1991).

### **3.3.4.1.3. A Imitabilidade**

Para que recursos valiosos e raros possa ser fonte de vantagem competitiva para as empresas, é preciso que estes sejam difíceis de copiar ou desenvolver (GOHR *et. al.*, 2011), incorrendo uma desvantagem de custo àquelas empresas que não o possuem (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTERLY, 2007). Em mercados onde a competição é acentuada, a facilidade com que um recurso possa ser imitado determina a vantagem competitiva sustentável. Recursos que sejam fáceis de imitar acabam proporcionando que os lucros se dissipem entre as empresas concorrentes que utilizam os mesmos recursos (TEECE; SHUEN; PISANO, 1997).

Os recursos de uma empresa serão difíceis de imitar em função de quatro características: condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidade social e as patentes (BARNEY, 1991).

A primeira característica leva em consideração ao acesso barato que uma empresa consegue devido a sua posição no tempo, ou seja, estas empresas têm a seu favor uma vantagem por ter sido a primeira a entrar no setor. A ambiguidade causal acontece quando os concorrentes não sabem ou não sabem com certo nível de certeza sobre os recursos que são controlados pelas empresas e as concedem vantagem competitiva. A complexidade social explica como recursos que envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos de fenômenos sociais são dispendiosos em imitar. Por fim, as patentes podem proporcionar alguma barreira à imitação dependendo do setor (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTERLY, 2007; MACHADO, 2012).

#### **3.3.4.1.4. A Organização**

A empresa que dispõe de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar precisa responder a uma pergunta: “As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?” (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

A fim de explorar seus recursos e assim obter vantagem competitiva sustentada, as empresas devem avaliar as condições existentes na organização e a forma como os recursos serão utilizados, assim, a organização serve como um fator de ajuste no modelo VRIO e, nesse caso, inúmeras partes de uma empresa são relevantes e precisam ser abordados, a exemplo de sua estrutura formal de reporte, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração (BARNEY; HERSTERLY, 2007; MACHADO, 2012).

#### **3.3.4.1.5. Aplicando o modelo VRIO**

É importante analisar as questões levantadas em relação ao valor, à raridade, à imitação e à organização a fim de identificar se as empresas aferem vantagens competitivas sustentadas, para isso, se utiliza o modelo a seguir apresentado no quadro 3.1, proposto por Barney e Hersterly (2007).

**Quadro 3.1:** Modelo VRIO e sua relação com as forças e fraquezas organizacionais

<b>Um recurso ou capacidade é:</b>					
<b>Valioso?</b>	<b>Raro</b>	<b>Custoso de imitar?</b>	<b>Explorado pela organização?</b>	<b>Implicações competitivas</b>	
Não	—	—	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	—	↑ ↓	Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentada	Força e competência distintiva sustentável

**Fonte:** Barney & Hersterly (2007)

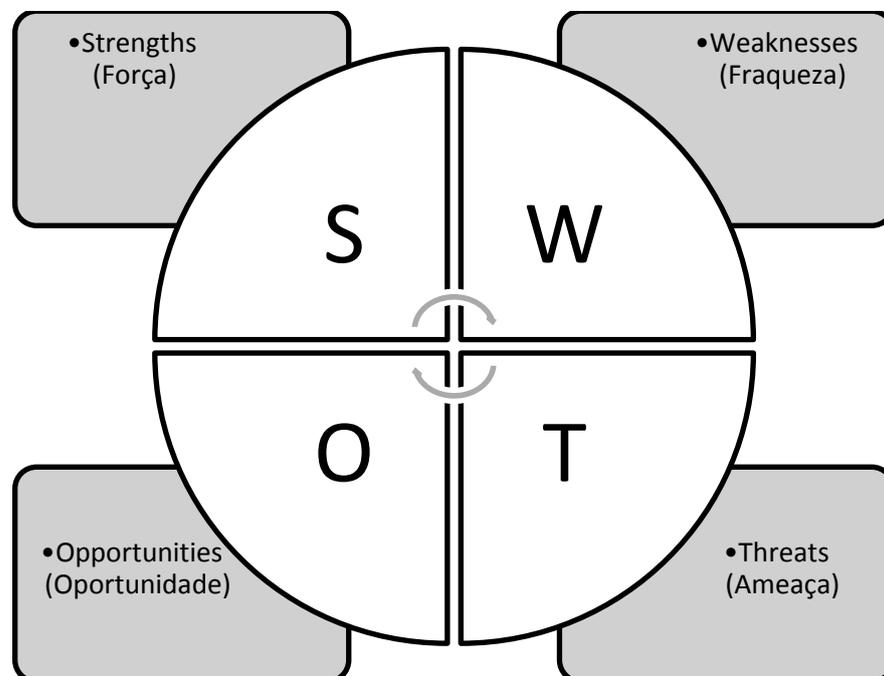
Um recurso ou capacidade que não seja valioso ou que até o seja mas não é explorado pela organização, será bem provável que a empresa enfrente uma desvantagem competitiva, ou que lhe será uma fraqueza. Uma força organizacional que confere paridade competitiva se dá quando uma empresa está sobre a posse de um valioso, porém não raro. Uma empresa que possui recursos ou capacidade valiosos, raros e difíceis de imitar está colocando em prática uma vantagem competitiva temporária e, ainda, uma força e competência distintiva. A joia lapidada da vantagem competitiva é alcançada quando uma empresa detém recursos valiosos, raros, difíceis ou custosos de imitar e que são explorados pela organização, nesse caso, a empresa consegue uma vantagem competitiva sustentada e ainda possui uma força e competência distintiva sustentável (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

### 3.4 ANÁLISE SOWT

A análise SWOT é uma ferramenta gerencial bastante utilizada no mundo dos negócios. É utilizada quando se pretende analisar os ambientes internos e externos de uma organização que podem influenciar diretamente seu desempenho, auxiliando, de forma sistêmica, o processo de análise estratégica, o qual identifica oportunidades e ameaças presentes nos ambiente no qual a empresa está inserido, bem como os pontos fortes e fracos. Está análise precisa ser dinâmica e permanente, uma vez que o ambiente organizacional está em constante evolução, apresentando novas oportunidades para serem exploradas por aquelas organizações que estiverem preparadas (SOBRAL; PECI, 2006).

A expressão SWOT resulta das palavras *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (SOBRAL; PECI, 2006). O ambiente interno de uma organização é composto por forças e fraquezas que influenciam no desempenho da empresa, ou seja, os pontos positivos ou negativos que estão relacionados aos concorrentes e ao mercado. As ameaças e oportunidade de uma organização são encontradas no ambiente externo, ou seja, são forças ambientais que a empresa não controla, assim, as organizações precisam se adaptar constantemente às mudanças e alterações que surgem no mercado (KOTLER; KELLER, 2006), conforme ilustrado na figura 3.4.

**Figura 3.4:** Análise SWOT



**Fonte:** Sobral & Peci (2006)

Uma vez que de posse de recursos e capacidade valiosos, raros, difíceis de imitar e que a organização explora a empresa consegue aproveitar uma oportunidade e neutralizar uma ameaça (BARNEY & HERSTERLY, 2007), a análise SWOT foi escolhida para identificar tais oportunidades e ameaças sob a perspectiva das empresas estudadas.

### 3.5 FORÇAS DO AMBIENTE GERAL DE PORTER

Porter (2004, p. 3) afirma que a “essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. O meio ambiente se trata das tendências de dimensão social e econômica que influenciam a indústria e as empresas que o compõem na formulação de suas estratégias (BARNEY; HERSTERLY, 2007; HITT; HOSKINSSON. IRELAND, 2008). A fim de analisar estas forças ambientais que afetam a empresa, Porter criou as forças competitivas do ambiente geral. Mas, para um primeiro contato com tais forças que influenciam a empresa, é preciso trazer à discussão alguns pontos sobre a base na qual as forças adotadas nesta pesquisa foram criadas.

O modelo econômico baseado na Organização Industrial influenciou bastante o desenvolvimento da gestão estratégica (HOSKINSSON *et. al.*, 1999). Tal modelo foca na estrutura setorial como a principal fonte de retornos para a empresa (DIAS; GONÇALVES; GONÇALVES, 2007) e considera sua estratégia como sendo um aglomerado de ações, compromissos e decisões que são formadas para responder os atributos da indústria na qual a empresa compete (HITT; HOSKINSSON; IRELAND, 2008).

Derivado do modelo de Organização Industrial, o paradigma E-C-D (Estrutura, Conduta e Desempenho) postula que o desempenho auferido por uma empresa é influenciado, principalmente, pelo ambiente setorial que a empresa concorre (HOSKINSSON *et. al.*, 1999 *apud* PORTER, 1981; ARMANINO, 2005), mais do que isso, traz uma análise sobre em quais circunstâncias à competição em um setor não se desenvolveria (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

O Paradigma contribui para a análise dos mercados ao fornecer um modelo que ajuda a estruturar e unir aspectos diferentes que são importantes ao se analisar a indústria e o seu relativo poder de mercado, ou seja, vislumbra retratar o comportamento das empresas sob a perspectiva de sua conduta em um mercado no qual esteja inserida (FRANCO *et. al.*, 2015).

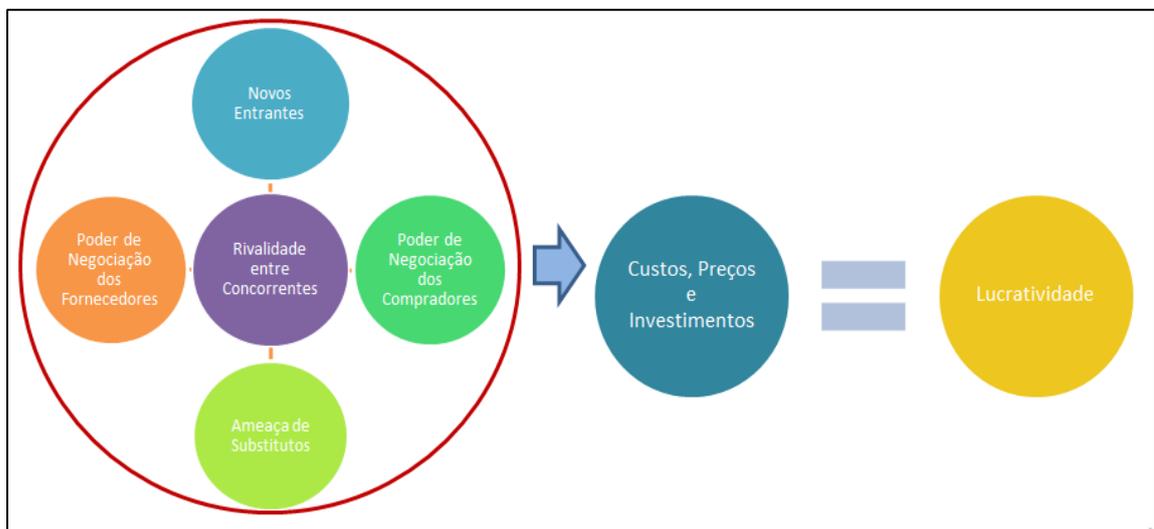
A primeira variável do paradigma se trata da estrutura do setor que vem a exercer forte influência na definição das regras competitivas (PORTER, 2004) e pode ser medida em termos de quantidade de concorrentes, da heterogeneidade dos produtos, dos custos para entrada e saída entre outros. A conduta vem retratar as estratégias que as empresas de um setor implementam. Quanto ao desempenho, este pode ter dois significados: o desempenho individual de uma empresa e o desempenho da economia como um todo (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Foi abordando o paradigma E-C-D, só que de uma forma totalmente aplicável na identificação de ameaças à empresa, que Porter (1989, 2004) fez a sua contribuição mais

importante para o campo da estratégia (HOSKINSSON *et. al.*, 1999; BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Ao debater sobre a rentabilidade de uma empresa correlacionando-a com a atratividade do setor, é possível definir regras de concorrência que giram em torno de cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (ver figura 3.5). A interação entre as forças determina o potencial de lucro de um setor (indústria), uma vez que exercem influência nos custos, preços e investimentos necessários da empresa na indústria (PORTER, 1989).

**Figura 3.5:**Forças do ambiente geral



**Fonte:** Adaptado de Porter (1989; 2004).

A concorrência em uma indústria não se limita a apenas membros já estabelecidos. O grupo formado por clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais também são concorrentes e têm sua devida importância a depender das circunstâncias únicas. São todos estes os determinantes da concorrência na indústria, bem como de sua rentabilidade (PORTER, 2004).

As forças, ora mencionadas anteriormente, buscam identificar as cinco ameaças que as empresas se deparam em seus ambientes competitivos e como elas influenciam em maior ou menor hipótese quando presentes no setor (BARNEY; HERSTERLY, 2007). Uma vez que forças externas à indústria prejudicam todas as empresas inseridas no setor, o conjunto das cinco forças estabelece uma relação com o potencial de lucratividade na indústria. O esforço

conjunto das cinco forças diverge entre indústrias, podendo se alterar de acordo com a evolução industrial (PORTER; 1989; PORTER, 2004).

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade. Quanto maior a força, menor será a lucratividade no setor e, conseqüentemente, das empresas que nele atuam (FERNANDES; BERTON, 2005).

Já apresentado o modelo das cinco forças do ambiente que influenciam na lucratividade da indústria, agora cabe caracterizar cada uma dela, isso será feito a seguir.

### **3.5.1 Ameaça de novos entrantes**

Novos entrantes são empresas que iniciaram suas operações há pouco tempo num setor ou que ameaçam entrar em breve (HITT; HOSKINSSON; IRELAND, 2008) e que acabam trazendo capacidade extra de produção. Estas empresas são motivadas a entrar por causa dos lucros auferidos pelas empresas já estabelecidas. A lucratividade em um setor é influenciada tanto pelos concorrentes atuais quanto pelos potenciais (GHEMAWAT, 2007). Ao entrarem no setor, as empresas aumentam a concorrência e acabam reduzindo o desempenho das empresas já estabelecidas (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Como resultado das entradas, a tendência é que os preços diminuam e os custos inflacionem (PORTER, 2004), corroendo os lucros das empresas dominantes (BESANKO *et. al.*, 2006), uma vez que a ameaça à entrada coloca um limite aos preços e modula os investimentos para deter entrantes (PORTER, 1989). Caso um dado mercado seja atrativo e não haja barreiras à entrada, logo há o risco de novos competidores entrarem a qualquer momento (FERNANDES; BERTON, 2005).

A entrada de uma empresa em um setor depende dos custos envolvidos. Caso os custos de entrada sejam maiores que os retornos esperados, a entrada não será acessível. Logo, se os custos forem menores, haverá condições propícias para entrar na competição, levando a um nível em que as empresas obtêm os mesmos retornos (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Há um fator determinante que influencia a entrada de empresas em um determinado setor: as barreiras à entrada (PORTER, 2004; GHEMAWAT, 2007). As barreiras à entrada ajudam as empresas a imporem algumas dificuldades para outras empresas que almejam concorrerem no mesmo setor, principalmente no que tange o aumento dos custos para entrar (BARNEY; HERSTERLY, 2007; HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008).

Quando é difícil ou não há viabilidade econômica para uma empresa entrar em um setor, justamente porque no setor já se encontram empresas mais bem posicionadas, se pode dizer que ali há barreiras à entrada (GHEMAWAT, 2007, p. 41). Algumas das barreiras que tornam inviáveis, seja economicamente, seja pelo nível de dificuldade, a entrada de novos concorrentes em um dado setor, são citadas por Porter (2004), sendo elas: economias de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e políticas governamentais.

As economias de escala acontecem quando os custos unitários de produção começam a decair em relação ao aumento da produção (PORTER, 2004; FERNANDES; BERTON, 2005; BARNEY; HERSTERLY, 2007). Caso as empresas não consigam atingir a escala eficiente mínima, ficarão em desvantagem de custo (BESANKO *et. al.*, 2006). Empresas que encontram uma barreira de economia de escala podem adotar duas estratégias: a entrada em pequena escala que os coloca em desvantagem de custos; ou apostar na produção em grande escala e sofrer os riscos de uma retaliação por parte das empresas já estabelecidas, uma vez que estas têm condições de baixar seus preços por certo tempo, sem se prejudicar, forçando que a empresa saia do mercado, sendo que a entrante não pode baixar seus custos, tampouco seus preços por ser iniciante (HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008).

A diferenciação de produtos está vinculada com a imagem da marca, com o relacionamento com os clientes, com as diferenças dos produtos ou apenas por terem sido os pioneiros no mercado. Para alcançarem esse patamar, as empresas já estabelecidas despenderam capital uma reputação (PORTER, 2004). Uma empresa que deseje entrar no setor onde há empresas já estabelecidas terá que despender capital, principalmente em marketing, para superar a fidelidade que já foi construída ao longo do tempo.

A necessidade de capital é essencial para uma empresa que deseje entrar em um setor. Além de instalações físicas, será necessário capital para que sejam realizadas campanhas de marketing que visem promover a empresa no mercado (HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008), como também a disponibilidade de crédito para o consumidor, aquisição de estoques e cobertura dos investimentos iniciais (PORTER, 2004).

Os custos de mudança estão presentes quando há a mudança, por parte do comprador, do fornecedor de produto para outro. Quando uma empresa troca de fornecedor é preciso gastar com treinamento dos colaboradores para o uso do novo produto, custo para aquisição de um novo equipamento auxiliar, custos com testes, a mudança da infraestrutura atual ou um novo projeto do produto. O custo psicológico também faz parte desse grupo, uma vez que há um relacionamento entre o fornecedor e o comprador, será complicado a dissolução do

relacionamento. Empresas que desejam desistir de contar com estes fornecedores, deverão apresentar uma proposta relevante para que haja a ruptura do relacionamento existente (PORTER, 2004).

Os acessos de canais de distribuição se tornam barreiras à entrada principalmente quando estes têm que distribuir seus produtos no setor mercado (HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008). Quando canais de distribuição já são utilizados por empresas bem estabelecidas, novos entrantes precisam relutar muito para terem seus produtos disponibilizados no mercado e oferecerem propostas que sejam tentadoras, tais como descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade e coisas semelhantes (PORTER, 2004).

A política governamental pode promulgar leis que favoreçam algumas empresas mais do que outras (BESANKO *et. al.*, 2006). Uma forma de impor uma barreira governamental em um setor é por meio de exigências de licenciamento e antitrustes (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

### **3.5.2 A ameaça de substitutos**

Todas as indústrias enfrentam a ameaça da substituição (PORTER, 1989, p. 251). Os substitutos ameaçam as empresas em um setor quando fornecem produtos ou serviços que possam vir a proporcionar os mesmo benefícios que uma empresa em dado setor, mas de maneira diferente, se caracterizando como uma ameaça de substitutos (BARNEY; HERSTERLY, 2007; HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008).

Algumas barreiras a produtos/serviços substitutos podem ser verificadas, tais como: ações coletivas do setor industrial para impedir a entrada de produtos substitutos; boa relação custo-desempenho ante a concorrência que dificulta o surgimento de outros produtos substitutos; e a dificuldade de substituição de um produto por outro (ANGELONI; MUSSI, 2005).

É necessária uma atenção especial em relação aos substitutos desde que estes (1) estejam sujeitos a tendência de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho como o produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos (PORTER, 2004).

### **3.5.3 Poder de barganha dos consumidores**

Enquanto as empresas tentam maximizar seus lucros por meio das receitas proporcionadas pelas vendas, os consumidores querem adquirir produtos pelo menor preço possível. Uma forma de os compradores buscarem preços acessíveis atraentes é por meio da barganha (pechincha) (HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008).

A barganha é a forma como os compradores competem com a indústria. Ao barganhar, os compradores brigam por preços mais baixos e melhor qualidade ou mais serviços, o que leva a uma degradação entre os concorrentes em busca de atender aos requisitos desejados pelos compradores (PORTER, 2004). Alguns autores apresentam as fontes de poder dos compradores, estas estão contidas no quadro 3.2 a seguir:

**Quadro 3.2:** Formas de o comprador influenciar no desempenho da empresa

<b>Os compradores têm poder quando:</b>	
Porter (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor.</li> <li>ii. Os produtos que ele adquire na indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras.</li> <li>iii. Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados.</li> <li>iv. Ele enfrenta poucos custos de mudança.</li> <li>v. Ele consegue lucros baixos.</li> <li>vi. Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás.</li> <li>vii. O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador.</li> <li>viii. O comprador tem total informação.</li> </ul>
Hoskinsson, Hitt e Ireland (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Compram uma grande parte da produção total de uma indústria.</li> <li>ii. As vendas o produto que estão sendo adquirido são responsáveis por uma parte significativa das receitas anuais do vendedor.</li> <li>iii. Eles poderiam mudar para outro produto com um custo baixo ou sem nenhum custo.</li> <li>iv. Os produtos da indústria não são diferenciados ou não são padronizados, e os compradores representam uma ameaça possível se integrarem para trás na indústria do vendedor.</li> </ul>
Barney e Hersterly (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Número pequeno de compradores.</li> <li>ii. Os produtos vendidos são indiferenciados e padronizados.</li> <li>iii. Os produtos vendidos são uma porcentagem significativa dos custos finais de um comprador.</li> <li>iv. Os compradores não estão obtendo lucros econômicos significativos.</li> <li>v. Os compradores ameaçam a integração vertical para trás.</li> </ul>

**Fonte:** Barney & Hesterly (2007), Porter (2004), Hoskinson, Hitt e Ireland (2008)

### 3.5.4 Poder de barganha dos fornecedores

De forma análoga ao poder de barganha do comprador, há a barganha dos fornecedores. Os fornecedores podem ameaçar o desempenho de uma empresa aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos. Assim, os lucros de um setor podem ser transferidos para os fornecedores, desde que as empresas não consigam amortizar os aumentos em seus preços (BARNEY; HERSTERLY, 2007; PORTER, 2004), conforme o quadro 3.3.

**Quadro 3.3:** Situações em que o fornecedor influencia o desempenho da empresa

<b>Os fornecedores têm poder quando:</b>	
Porter (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende.</li> <li>ii. Não está obrigada a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.</li> <li>iii. A indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedor.</li> <li>iv. O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.</li> <li>v. Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.</li> </ul>
Hoskinsson, Hitt e Ireland (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. É dominado por poucas grandes empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende.</li> <li>ii. Não houver produtos substitutos satisfatórios disponíveis para a empresa da indústria.</li> <li>iii. As empresas da indústria não são um cliente importante para esse grupo de fornecedores.</li> <li>iv. Os bens dos fornecedores são fundamentais para o êxito do mercado dos compradores.</li> <li>v. A eficácia dos produtos dos fornecedores criou altos custos de mudança para as empresas da indústria.</li> <li>vi. Ela representa uma ameaça provável à integração à frente na indústria dos compradores. A possibilidade aumenta quando os fornecedores têm recursos consideráveis e oferecem um produto altamente diferenciado.</li> </ul>
Barney e Hersterly (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Setor de fornecedores dominado por um número pequeno de empresas.</li> <li>ii. Fornecedores vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados.</li> <li>iii. Fornecedores não são ameaçados por substitutos.</li> <li>iv. Fornecedores ameaçam a integração vertical para a frente.</li> <li>v. As empresas não são clientes importantes para os fornecedores.</li> </ul>

**Fonte:** Barney & Hesterly (2007), Porter (2004), Hoskinson, Hitt e Ireland (2008)

### 3.5.5 A rivalidade interna entre concorrentes

A rivalidade interna entre concorrentes se refere as tática utilizadas pelas empresas para conseguirem uma maior participação no mercado (BESANKO *et. al.*, 2006). Apesar de novos entrantes apresentarem uma ameaça, é preciso lembrar que há os concorrentes já estabelecidos no mercado (BARNEY; HERSTERLY, 2007). Tal força influencia a forma como o valor criado por um negócio será decomposto por meio da concorrência direta (GHEMAWAT, 2006). A rivalidade entre os concorrentes ocorre por dois motivos: ou as empresas se sentem pressionadas ou detectam uma oportunidade para melhorar sua posição no setor (PORTER, 2004).

As empresas de uma indústria dificilmente serão homogêneas. Como pressuposto básico da RBV, as empresas são vistas como um conjunto de recursos e capacidade singulares que visam se diferenciar de seus concorrentes no que tange seus produtos, de forma a se diferenciar (BARNEY; HERSTERLY, 2007). A forma como as empresas obtêm e interpretam as informações sobre seus concorrentes é denominada análise da concorrência (HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008).

Algumas condições tendem a aquecer a concorrência, como mostra a quadro 3.4 a seguir.

**Quadro 3.4:**Situações em que a rivalidade entre concorrentes pode ser atenuada

<b>A rivalidade entre concorrentes pode ser atenuada quando</b>	
Porter (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Concorrentes numerosos ou bem equilibrados.</li> <li>ii. Crescimento lento da indústria.</li> <li>iii. Custos fixos ou de armazenamento altos.</li> </ul>
Hoskinsson, Hitt e Ireland (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Concorrentes numerados ou igualmente equilibrados.</li> <li>ii. Crescimento lento da indústria (setor).</li> <li>iii. Altos custos fixos ou altos custo de armazenamento.</li> <li>iv. Falta de diferenciação ou baixos custos de mudança.</li> </ul>
Barney e Hersterly (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Grande número de empresas concorrentes que são praticamente do mesmo tamanho.</li> <li>ii. Crescimento lento do setor.</li> <li>iii. Falta de diferenciação do produto.</li> <li>iv. Adição de capacidade em grandes incrementos.</li> </ul>
Besanko <i>et. al.</i> (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Há muitos vendedores no mercado.</li> <li>ii. O setor está estagnado ou em declínio.</li> <li>iii. As empresas têm custos diferentes.</li> <li>iv. Capacidade excedente.</li> <li>v. Os produtos não são diferenciados/os compradores têm baixos custos de troca de fornecedor.</li> <li>vi. Preços e termos de vendas são inobserváveis/preços não podem ser reajustados rapidamente.</li> <li>vii. Pedidos grandes/infrequentes.</li> <li>viii. O setor não usa “preços que facilitam” nem tem um histórico de preços cooperativos.</li> <li>ix. Fortes barreiras à saída.</li> </ul>

**Fonte:** Barney & Hesterly (2004), Porter (2004), Besanko *et. al.* (2006), Hoskinson, Hitt e Ireland (2008).

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade. Quanto maior a força, menor será a lucratividade no setor e, conseqüentemente, das empresas que nele atuam (FERNANDES; BERTON, 2005).

### **3.5.6 O fenômeno da “Coopetição”: a força ambiental dos complementadores**

O advento da globalização transformou o ambiente dos negócios, tornando o cenário hipercompetitivo, fazendo com que as empresas adotem estratégias para aumentar as suas vantagens, seja por meio de estratégias competitivas ou estratégias antagônicas, que alinham competição e cooperação, com o intuito de intensificar a velocidade de respostas às mudanças do mercado, compartilhar e trocar recursos, visando uma posição mais afetiva contra os seus concorrentes, assim surge a coopetição (MEROFA; BUENO, 2009).

A Teoria da Coopetição possui bases conceituais nos fundamentos da Teoria dos Jogos, formulada pelos professores Adam Brandenburger e Barry Nalebuff (LEÃO, 2004; BESANKO *et. al.*, 2006; BARNEY; HERSTERLY, 2007; MEROFA; BUENO, 2009) e compreende a situação simultânea entre competição e cooperação entre empresas.

Tal teoria surge da identificação de uma fraqueza no modelo estrutural proposto por Porter, uma vez que o autor tende a ver todas as outras empresas, sejam eles concorrentes, fornecedores ou compradores, como ameaças à lucratividade (BESANKO *et. al.*, 2006).

Derivado do modelo teórico de coopetição, a rede de valores proposta por Brandenburger e Nalebuff (1996) consiste em fornecedores, clientes, concorrentes e complementadores e que se parece com o modelo das forças de Porter (BESANKO *et. al.*, 2006; LEÃO, 2004).

É possível fazer uma distinção entre concorrentes e o que se denomina complementadores. Uma empresa pode ser considerada como um concorrente quando os clientes valorizam menos seus produtos em decorrência dos produtos de outra empresa no setor. Já os complementadores são aquelas empresas que oferecem produtos que, combinados com os produtos de outras empresas, ajudam a criar mais valor para os clientes (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

A cooperação ajuda as empresas a realizarem uma venda, enquanto a competição há uma disputa entre os vendedores para realizar uma venda. A coopetição surge como uma

parceria entre dois ou mais concorrentes para se fortalecer (BESANKO *et. al.*, 2006; LEÃO, 2004; MEROFA & BUENO, 2009).

É essa a essência da coopetição, melhorar o desempenho de uma empresa por meio da cooperação em mercados competitivos, ou utilizando um ditado popular, é possível dizer que quando há coopetição, “uma mão lava a outra”.

### 3.6 UM “ÓASIS” NO MEIO DO AGRESTE: O POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO

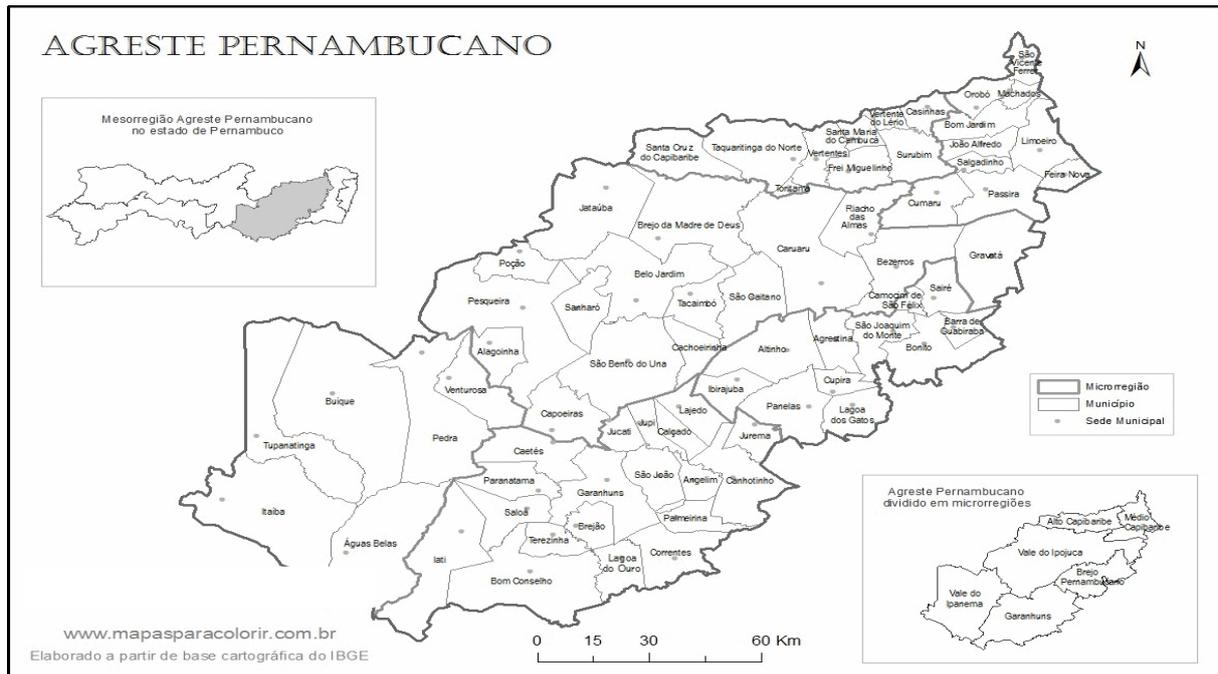
No semiárido nordestino, mais precisamente na Mesorregião do Agreste Pernambucano, um “oásis”, assim o chamando, aparece em meio à vegetação da *caatinga*, ali está o *Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco*<sup>1</sup>, um dos polos desenvolvimentista do estado e que se consolidou como um dos mais importantes polos de confecções do país.

A região onde o *Polo* está situado fica em uma faixa transitória entre a Zona da Mata e o Sertão (figura 3.6). Essa região é composta por 71 municípios, subdivididos em 3 regiões de desenvolvimento do Estado, sendo estas o Agreste Central, o Agreste Setentrional e o Agreste Meridional, nas duas primeiras regiões está localizado o *Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco* que abrange os principais municípios sendo estes Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama. (BDE, 2000; MILANÊS, 2015)

---

<sup>1</sup> O *Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco*, denominado como *Polo de Confecções do Agreste* e integra “integra um conjunto de áreas do Estado de Pernambuco que se especializaram na produção de artigos de vestuário, incluindo calçados, acessórios e diversos confeccionados do segmento têxtil” Dias (2007, p. 24). Nos termo de Veras de Oliveira (2011, p. 1) “o *Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco* é um aglomerado de iniciativas produtivas e comerciais relacionadas ao setor de confecções, com foco em roupas casual (masculina e feminina), brim (jeans, bermudas, saias, *shortse* camisas), malharia (camisetas, *tops*, blusas, vestidos), outras vestimentas (calças, saias, camisas e blusas), moda infantil e *langerie*”.

**Figura 3.6:** Mesorregião do Agreste Pernambucano



**Fonte:** Mapas para colorir (2016)

A região Agreste apresenta, em maior parte, um clima predominantemente semiárido, sendo o solo e as condições climáticas desfavoráveis à agricultura. Para driblar este obstáculo, as pessoas da região tiveram que buscar alternativas de renda, mais do que isso, partiu-se em busca de um meio de sobrevivência “[...] pois havia condições precárias para a agricultura” (LIRA, 2006, p. 100) . Mas, não somente as condições climáticas impulsionaram as pessoas a migrarem para outro meio de produção, a crise agrícola no cultivo do algodão, assim como as dificuldades em se produzir outros produtos, fizeram com que cada vez mais as pessoas migrassem para o ramo da confecção. (DIAS, 2011)

O surgimento deste “oásis”, bem como da produção denominada *sulanca*<sup>2</sup>, teve sua gênese, como afirmam Lira (2006), Veras de Oliveira (2011), Burnett (2015) e Milanês (2015), nas viagens de três comerciantes da cidade de Santa Cruz do Capibaribe, estes eram Manoel Caboclo, Pedro Diniz e Dedé Moraes, que iam até a cidade do Recife comercializar seus produtos do campo, tais como galinhas, carvão vegetal e queijo, isso no fim da década de 1950. No retorno de suas jornadas até a capital pernambucana, eles traziam retalhos de tecidos para suas casas, conforme Lima:

<sup>2</sup> O termo *sulanca*, como alguns autores comentam, se trata de uma corruptela das palavras *helanca* e *sul*, uma vez que esse tipo de tecido sintético era trazido da região Sul do país para Recife. Conforme Lima e Soares (2002, p. 13) “*Sulanca* se tornou sinônimo de roupa barata, de qualidade duvidosa, para consumo de pobre”.

No início, esses retalhos (que também eram originários de trocas comerciais com o Sul) eram utilizados para confecções de colchas e tapetes. No decorrer dos anos, passou-se a confeccionar roupas para crianças ou roupas rústicas para o trabalho no campo. A partir disso, a “feira da *Sulanca*” ficou conhecida como mercado que possuía produtos simples, de qualidade inferior e preços acessíveis a camadas da população de baixa renda. (LIMA, 2011, p. 57 *apud* LIMA, 2002)

Com o crescimento da produção de “*sulanca*”, assim como a ascensão da “*Feira da Sulanca*”<sup>3</sup>, o número de produtores começou a crescer na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, conseqüentemente, houve um aumento na procura pelos retalhos trazidos da capital. Com isso, as fábricas “[...] começaram a cobrar o que antes era disponibilizado gratuitamente” (LIRA, 2006, p. 102; VERAS DE OLIVEIRA, 2011). O crescimento também fez com que os comerciantes da capital passassem a buscar matéria-prima em São Paulo, mesmo com os custos maiores.

A produção e venda de *sulanca* cresceu e começou a ganhar destaque na região, fazendo com que outras cidades se envolvessem com a produção, a exemplo de Toritama. A cidade de Toritama passava por momentos difíceis, uma vez que o cultivo do algodão estava em declínio, com isso a cidade havia se especializado na produção de calçados de couro, em meados de 1930, sob influência da cidade de Caruaru. Na década de 1980 os custos elevados da matéria-prima e a concorrência dos produtos sintéticos fizeram com que a atividade calçadista em Toritama entrasse em declínio (VERAS DE OLIVEIRA, 2011; LIRA, 2006).

Ainda com base em Veras de Oliveira (2011) e Lira (2006), a saída encontrada para driblar as adversidades e buscar a sobrevivência, a exemplo de Santa Cruz do Capibaribe, porém por uma situação diferente, foi ingressar no ramo da confecção. Os produtores reutilizaram as máquinas que antes eram utilizadas na produção de calçados e ingressaram na produção de *jeans*, uma vez que as máquinas já trabalhavam com um material com características parecidas com o *jeans*, foi apenas adaptá-las à nova produção.

Em meio ao *boom* que ocorria nas cidades de Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, ocasionado pela *sulanca*, e que aos poucos fazia com que as cidades ficassem conhecidas na região, Caruaru só passou a integrar este eixo a partir da década de 1980. A cidade já era conhecida na região e no país, principalmente pelas Feiras de Artesanato, a Feira da Sulanca e

---

<sup>3</sup> A “*Feira da Sulanca*” foi, durante muito tempo, o termo utilizado para designar os produtos que eram vendidos nesta região do estado, trazendo consigo uma imagem pejorativa dos produtos confeccionados, associando-os uma imagem de produtos de má qualidade. De acordo com Veras de Oliveira (2011) a partir dos anos 2000, em parceria com o SEBRAE e com produtores, há uma mudança da “marca” da região, passando de “*Feira da Sulanca*” para *Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco*, tentando, assim, desvincular a imagem que outrora foi criada sobre os produtos locais.

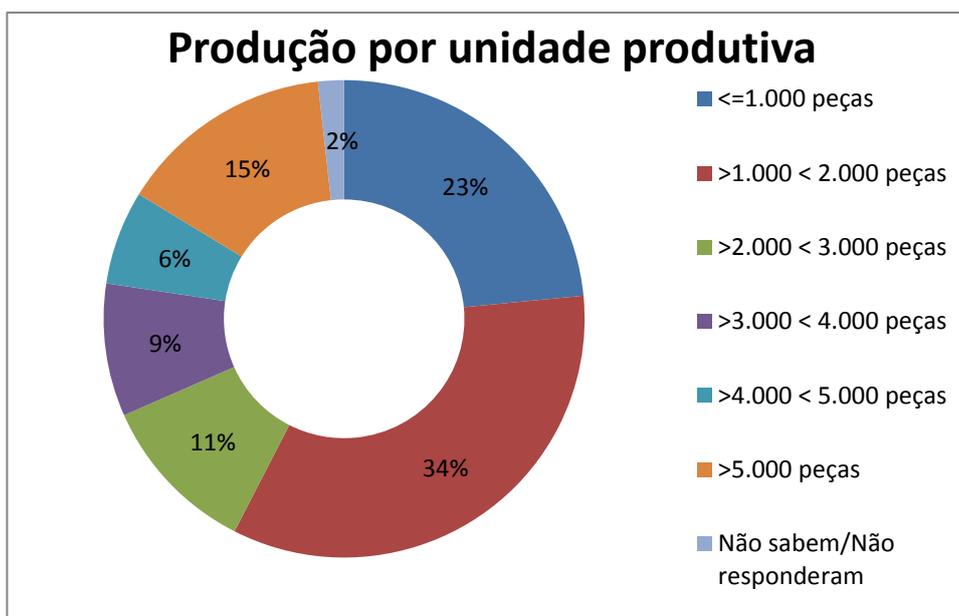


(12,36%) e Caruaru (11,68%). As cidades apresentadas, com exceção de Caruaru, ficaram acima da média de crescimento populacional das dez cidades pesquisadas (média de 12,16%) e bem acima da taxa de crescimento do estado de Pernambuco (6,98%) (IBGE, 2016).

Por meio dos dados apresentados é possível levantar a hipótese de que o crescimento da produção de confecção nos municípios do Agreste provocou uma expansão de suas respectivas populações, bem como de suas economias, elevando-as para taxas superiores às registradas no Brasil, Nordeste, ou em Pernambuco.

No que tange a produção, o gráfico 3.6 apresenta a distribuição da produção entre as 18.803 empresas estudadas pelo Sebrae em 2012. De acordo com o gráfico, apenas 15% das empresas (2.730) produzem mais de 5.000 peças por mês.

**Gráfico 3.6:** Quantidade de peças produzidas mensalmente por unidade produtiva

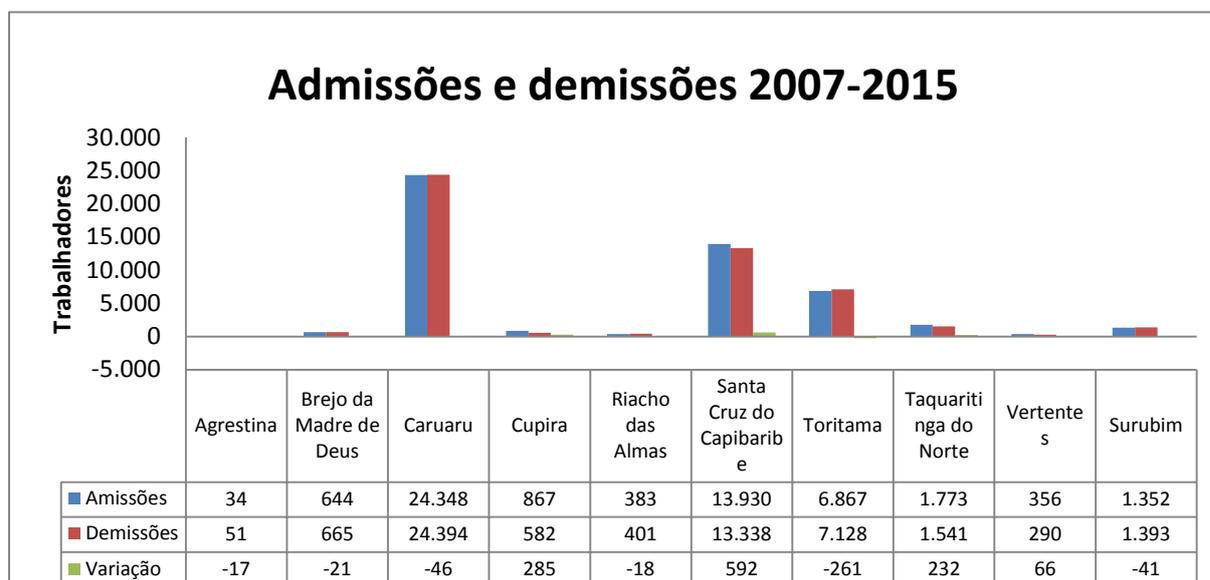


**Fonte:** Sebrae (2013)

No tocante às admissões e demissões, ou seja, empregos formais, a região, no período compreendido entre 2007 e 2015, apresentou um total de 50.554 admissões e 49.783 demissões (gráfico 3.7), gerando um saldo de 771 empregos mantidos. O destaque vai para as principais cidades, Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, com 48,16%, 27,55% e 13,58%, respectivamente, no percentual de contratação no período. De forma análoga, no que tange os percentuais de demissões, as mesmas cidades corresponderam aos maiores percentuais de demissões no período. No mesmo período apenas a cidade de Santa Cruz do

Capibaribe apresentou saldo positivo entre admissões *versus* demissões (em relação a Caruaru e Toritama, que complementam as principais cidades do Polo) (RAIS, 2015).

Gráfico 3.7: Admissões e Demissões entre 2007 e 2015



Fonte: CAGED/MTE (2016)

Uma particularidade do *Polo* é que este é formado basicamente de Microempresas (ME)<sup>4</sup> e Empresas de Pequeno Porte (EPP)<sup>5</sup> do ramo de confecções, sejam produtores ou fornecedores de insumos, que aquecem o mercado local e do Nordeste. Dentre esta particularidade do Polo, algumas características que podem ser destacadas são o alto nível de informalidade nas relações de emprego e suas unidades de produção, as quais são formadas por pequenas fábricas, conhecidas na região como *fabricos*<sup>6</sup> ou por uma forma terceirizada de produção que é denominada na região como *facções*<sup>7</sup> (Sebrae, 2013).

<sup>4</sup> De acordo com a Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, Art. 3º considera-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Microempresa é aquela que aufera, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) (PLANALTO).

<sup>5</sup> No caso da empresa de pequeno porte, é aquela que, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (PLANALTO). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)

<sup>6</sup> *Fabricos* são unidades produtivas familiares que funcionam na residência do proprietário. Apresenta um caráter informal, quanto a sua constituição jurídica, e praticamente não há aplicação das leis trabalhistas. Vale ressaltar que os *fabricos* estão na gênese da *Feira da Sulanca*, uma vez que foram as famílias que começaram a produzir em suas residências as roupas que depois seriam comercializadas para garantir a sobrevivência.

<sup>7</sup> *Facções* são unidades isoladas que terceirizam todas ou algumas etapas do processo produtivo, tendo seus serviços contratados por um preço baixo.

Ainda, de acordo com o Sebrae (2012), há uma estimativa de que o *Polo* conta com 18.802 empresas formais e informais. As cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama (principais produtores do Polo) apresentaram um total de 14.517 empresas instaladas em seu território, correspondendo a 77,2% das unidades produtivas instaladas, distribuídas como mostra a tabela 3.5.

Fica evidente que houve uma maior polarização das empresas nas cidades pioneiras do *Polo*, porém outras cidades, como Brejo da Madre de Deus e Surubim, começam a ganhar destaque na produção.

**Tabela 3.5:** Número de unidade produtivas nas 10 cidades que compõem o Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco

<b>Municípios</b>	<b>Número de Unidades Produtivas</b>	<b>% do Total</b>
Agrestina	299	1,6
Brejo da Madre de Deus	1.396	7,4
Caruaru	4.530	24,1
Cupira	135	0,7
Riacho das Almas	415	2,2
Santa Cruz do Capibaribe	7.169	38,1
Surubim	454	2,4
Taquaritinga do Norte	1.185	6,3
Toritama	2.818	15
Vertentes	401	2,1
Total dos dez municípios	18802	100
Caruaru + Santa Cruz do Capibaribe + Toritama	14.517	77,2

**Fonte:** Sebrae (2013)

Atualmente a comercialização da produção acontece nos três principais centros de comercialização do *Polo*. O que antes era vendido apenas na “*Feira da Sulanca*” local, passou a contar, a partir de meados dos anos 2000, com grandes empreendimentos comerciais nas cidades de Toritama, Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe. O surgimento desses gigantescos empreendimentos partiu de investimentos privados e contou com pouco apoio do poder público municipal e estadual. Foram construídos o *Parque das Feiras de Toritama*, o *Polo Comercial de Caruaru* e o *Santa Cruz Moda Center* (VERAS DE OLIVEIRA, 2011).

O *Parque das Feiras de Toritama* conta com mais de 700 boxes/lojas distribuídas em 90 mil m<sup>2</sup>. O *Polo Comercial de Caruaru* reúne mais de 500 lojas em uma área coberta de 64 mil m<sup>2</sup>. O *Moda Center Santa Cruz* é o maior de todos e conta com mais de 9.624 mil pontos

comerciais (boxes) e 707 lojas. O *Moda Center Santa Cruz* também é considerado o maior parque de confecções da América Latina (TORITAMA JEANS, 2016).

É no *Polo de Confecções de Pernambuco* que será realizado este trabalho. Diante do número de empresas que compõem o mercado de confecções na região é inegável que algumas empresas conseguem obter vantagem competitiva sobre as outras. Cabe à pesquisa analisar as implicações competitivas nas empresas estudadas no Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco de acordo com os pressupostos da RBV, mas isso ficará para os próximos capítulos, uma vez que aqui se buscou trazer um pouco da história do *Polo* e algumas peculiaridades a serem trazidas ao trabalho.

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia consiste em estudar, compreender e avaliar os métodos e as técnicas para a realização de uma pesquisa. Ela auxilia um conjunto de procedimentos que são utilizados por uma técnica para a criação ou verificação de novos métodos que ajudam a captação e o processamento dos dados que visam à resposta para uma indagação levantada pelo pesquisador. (BARROS; LEHFELD, 2007; PRODONOV; FREITAS, 2013).

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o tipo de implicação competitiva que as empresas estudadas na região do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco alcançam de acordo com os pressupostos da *Resourced-Based View*. Esta que representa uma das principais correntes teóricas em estudos na área de estratégia empresarial dos últimos tempos (GOHR *et. al.*, 2011; GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011; SANTOS; GOHR; CRUZ, 2011; FAVORETTO; SERRA, 2015), a qual analisa a relação entre as características internas de uma empresa e seu desempenho (BARNEY, 1991).

O modelo utilizado para mensurar a vantagem competitiva das empresas e poder classificá-las como tendo uma vantagem competitiva sustentável, vantagem competitiva temporária, uma paridade competitiva ou desvantagem competitiva é derivado da RBV. O modelo VRIO, usado nesta pesquisa, avalia quatro questões sobre recursos e capacidades que podem ajudar no potencial competitivo das empresas estudadas: as questões do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Para se chegar aos resultados esperados, optou-se por empregar uma pesquisa qualitativa, a qual permite explorar, explicar e descrever um fenômeno (MARSHALL; ROSSMAN, 2006). A população escolhida poderia ter sido qualquer uma situada em qualquer região do país, porém, o campo de estudo escolhido foi o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco e a amostra foram empresas situadas no campo. O critério de escolha do campo se deu pela facilidade de acesso e a representatividade da população-alvo, no caso, o Polo (VERGARA, 2010).

A pesquisa pretendia analisar nove empresas do ramo de confecção, mas de segmentos diferentes (*jeans*, moda praia e moda casual) nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, porém muitas empresas contatadas não responderam as solicitações para participar da pesquisa, apenas duas destas empresas responderam e justificaram a recusa.

Os e-mails foram reenviados, mas não se obteve êxito. Sendo assim, a pesquisa foi realizada apenas em um segmento, moda casual, com cinco empresas situadas na cidade de Caruaru.

A amostra contou com cinco empresas do setor de confecção no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco para poder identificar seus conjuntos de recursos e capacidades e identificar qual tipo de implicação competitiva estes recursos conferiam à empresa.

De início, uma empresa foi escolhida para poder dar um pontapé inicial à pesquisa. O intuito ao iniciar a pesquisa com uma empresa foi propor que os concorrentes desta fossem conhecidos sob a visão do gestor entrevistado, deste modo, o pesquisador não interferiria nos resultados da pesquisa. A partir da resposta de quem seriam os principais seus concorrentes, estes foram procurados pelo pesquisador para participarem da pesquisa, assim seria possível identificar os recursos e capacidades destas empresas, bem como verificar as implicações competitivas que os seus recursos lhe conferiam.

O que se pretendia era seguir uma linha de concorrentes, ou seja, realizar a pesquisa apenas com concorrentes citados. Porém a pesquisa encontrou dificuldades em as empresas citadas participarem da pesquisa, o que fez com que uma empresa não citada fosse incluída na amostra, uma vez que esta apresentou disponibilidade em participar da pesquisa.

A Empresa C foi escolhida para ser a primeira da amostra, uma vez que tem certa representatividade na região e pelo fato de o pesquisador conhecer uma das sócias, já que ela também é discente da Universidade Federal de Pernambuco. A abertura para a realização da pesquisa foi facilitada por essa proximidade proporcionada pela universidade. Contudo, a pesquisa começou de fato na empresa A, uma vez que na primeira visita à Empresa C, a sócia solicitou que a data da entrevista fosse mudada, por motivos como a falta de tempo, assim, no mesmo dia, o pesquisador foi em busca de outra empresa na Feira de Caruaru, encontrando a Empresa A, a qual se disponibilizou em participar da pesquisa e concedeu a entrevista e o preenchimento do questionário no mesmo dia.

Quanto aos fins, a pesquisa possui caráter exploratório. A finalidade exploratória, de acordo com Vergara (2010, p. 42) “[...] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Marshall e Rossman (2006) corroboram ao afirmar que os estudos exploratórios têm o propósito de investigar fenômenos pouco entendidos, identificar ou descobrir importantes categorias de significados e gerar hipóteses ou futuras pesquisas. A justificativa para a pesquisa ser enquadrada nesta categoria é a ausência de pesquisas disponíveis no campo de pesquisa, no caso o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, sobre a vantagem competitiva nas empresas.

O campo de estudo, o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, é composto por aproximadamente 19 mil unidades produtivas formais e informais de todos os portes e ramos de atuação, porém, não foram encontrados estudos que explicassem a fonte de vantagem competitiva das empresas deste campo. Os estudos encontrados estavam restritos as relações trabalhistas, aos estudos econômicos e sociais, formas de produção e dados setoriais. Assim, a pesquisa sobre recursos e capacidade como potencial competitivo das empresas vem contribuir com uma primeira perspectiva sobre a fonte de vantagem competitiva nas empresas do setor sob o vértice dos estudos sobre recursos e capacidades.

A pesquisa, além de exploratória, também é descritiva, uma vez que apresenta características de determinada população ou determinado fenômeno (VERGARA, 2010). A população são as empresas estudadas situadas no Polo e o fenômeno é a vantagem competitiva sustentável sob a luz da RBV. Como a pesquisa busca analisar a vantagem competitiva das empresas sob a perspectiva de seus recursos e capacidades, logo, se caracterizando uma correlação entre duas variáveis, o método descritivo se apresenta como forma de realizar a análise.

A pesquisa, no tocante aos fins, possui caráter explicativo, uma vez que busca tornar inteligível o fenômeno da vantagem competitiva, justificando os motivos (VERGARA, 2010). Assim, visa contribuir para a resposta do problema de pesquisa, o que é analisar o tipo de implicação competitiva que as empresas estudadas na região do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco alcançam de acordo com os pressupostos da *Resourced-Based View*

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi realizado através de estudo de campo realizado no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-los (VERGARA, 2010). O fenômeno em estudo já foi descrito anteriormente, bem como o campo de estudo. Os elementos para explicar tal fenômeno também se encontram no campo de estudo, no caso, os recursos e capacidade das empresas estudadas situadas no Polo.

O desenvolvimento da pesquisa se deu por meio de revisão bibliográfica acerca da literatura relacionada à RBV, ao Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco e à Vantagem Competitiva. Por meio da revisão bibliográfica é possível explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Como principais fontes bibliográficas utilizadas nesta pesquisa, cabe citar: o livro de Barney e Hersterly (2007) que detalha a teoria da visão baseada em recursos e as quatro questões sobre recursos e capacidade: o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização; os artigos seminais internacionais em RBV de autores, tais como: Penrose (1959), Wernerfelt

(1984), Barney (1991) e Peteraf (1993); os artigos nacionais sobre o tema publicados por autores, tais como: Gohr *et. al.* (2011), Lamb, Moreno e Becker (2009), Siebra *et. al.* (2011), Przychynski e Bitencourt (2011), Vallandro e Trez (2013), Crubellate, Pascucci e Grave (2008); os artigos bibliométricos de Favoretto, Amâncio-Vieira e Shimada (2014) e Ribeiro *et. al.* (2011); e as dissertações de autores como Machado (2012), Filho (2012), Barbosa (2013), Buzzeiro (2012), Salgado (2014) entre outros.

Sobre o Polo de Confecções foram utilizadas, como fontes bibliográficas, as monografias de autores, tais como: Dias (2007), Lima (2011) e Milanês (2015); os artigos de Souza (2012), Burnett (2014; 2015) entre outros. Sobre vantagem competitiva se utilizou dos artigos de Lemos e Tortato (2009), Brito e Brito (2011; 2012) entre outros.

Além das referências citadas no parágrafo anterior, a caracterização do Polo de Confecções, o qual é um dos objetivos específicos, se utilizou de bases governamentais e setoriais, tais como IBGE, RAIS, CAGED, CNI, ABIT, BDE, SEBRAE entre outros, relativos ao desempenho econômico-financeiro do setor, bem como a alocação de recursos por parte das empresas, perfil do setor e informações macroeconômicas, que foram trabalhadas de forma a permitir a operacionalização dos indicadores de mensuração das suas relações.

A fim de estudar mais detalhadamente o fenômeno da vantagem competitiva sob a luz da teoria RBV, o método de coleta de dados utilizado foi o estudo de casos. O estudo de caso apresenta como característica o foco em uma unidade que se analisa profundamente (GODOY, 1995). Como a pesquisa busca identificar o tipo de implicação competitiva das empresas pesquisadas de acordo com os pressupostos da RBV a fim de se desenvolver hipóteses acerca da vantagem competitiva, bem como explicar as variáveis que podem determinar este fenômeno (GIL, 2002), o método será o de estudo de casos múltiplos, ou seja, não será um caso único a ser estudado, mas sim nove casos inseridos no contexto da pesquisa. Yin (2005) mostra que proceder com uma pesquisa com estudos de casos múltiplos ajuda a ampliar os benefícios analíticos ao confrontarem-se realidades diferentes.

A coleta dos dados se deu por meio de questionário fechado e entrevista semiestruturada, uma vez que a pesquisa de campo inclui a aplicação destes. O questionário levantou dados para caracterizar a empresa, bem como buscou obter informações que fossem de encontro aos objetivos específicos.

O número de entrevistados foi de cinco pessoas, uma para cada empresa, onde, entrevistou-se: na Empresa A o gerente de uma das lojas; na Empresa B a estilista; na

Empresa C o gerente financeiro sócio; na Empresa D o diretor proprietário; e na Empresa E o diretor proprietário.

A entrevista semiestruturada levantou informações sobre quatro dos cinco objetivos específicos propostos na pesquisa de acordo com a percepção do entrevistado. Estes quatro objetivos específicos levantaram questões como os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades (*SWOT*) do mercado. Identificar o que leva novas empresas a entrarem no setor, bem como os principais concorrentes, os principais fornecedores, os principais clientes e a ameaça de produtos substitutos e de que forma estes influenciam no desempenho da empresa.

Ainda se conduziu uma pesquisa baseada em recursos e capacidades para identificar o conjunto de recursos das empresas, bem como aplicar o modelo VRIO na abordagem dos recursos valiosos, raros, custosos de imitar e que a organização explora, de forma a analisar as implicações competitivas que este conjunto de recursos infere à empresa.

Por meio da entrevista foi possível obter diversas informações do entrevistado, uma vez que o pesquisador estava presente e cativar-lhe-ei a explicar determinados temas abordados nas perguntas.

As datas de realização das entrevistas, bem como o tempo de duração estão dispostas, no quadro 4.5. Já no quadro 4.6 é possível verificar o mapa que contempla as perguntas segundo os temas propostos.

**Quadro 4.5:** Data e tempo de duração das entrevistas

<b>Empresa</b>	<b>Duração da entrevista</b>	<b>Data da entrevista</b>
A	45 minutos e 47 segundos	27/10/2016
B	43 minutos e 57 segundos	28/10/2016
C	36 minutos e 46 segundos	31/10/2016
D	35 minutos e 22 segundos	03/11/2016
E	35 minutos e 35 segundos	08/11/2016

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016)

**Quadro 4.6:** Mapa das perguntas de acordo com os temas

<b>Temas</b>	<b>Localização na entrevista semiestruturada</b>
Forças do ambiente geral	1, 2, 3, 4, e 19
Análise SWOT	6, 7, 8, 9 e 20
Modelo VRIO	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 E 18
RBV	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 e 40
Interesse no tema da pesquisa	41
Importância de estudar a vantagem competitiva	42

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

O quadro 4.7 apresenta a identificação das empresas, bem como cada um dos entrevistados. Optou-se por atribuir pseudônimos às empresas para garantir o sigilo e a confidencialidade dos dados levantados em pesquisa.

**Quadro 4.7:** Identificação das empresas e dos entrevistados

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>
A	A
B	B
C	C
D	D
E	E

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016)

À formulação das perguntas dos questionários contou com pesquisas análogas a esta, como os trabalhos de Filho (2012) e Barbosa (2013), bem como formulação de questões próprias baseadas no referencial teórico abordado nesta pesquisa.

O tempo de pesquisa de campo foi de onze dias para a aplicação do questionário e realização da entrevista. Os questionários foram aplicados no mesmo dia em que a entrevista foi realizada. As entrevistas aconteceram entre o final de Outubro e a segunda semana de Novembro. A transcrição das entrevistas, bem como a análise dos dados foi realizada logo após o término da pesquisa de campo.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

### 5.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

#### 5.1.1 Empresa A

A Empresa A, fundada em 1996, atua no setor de confecção e está localizada na cidade de Caruaru – PE, produzindo quinze linhas de produtos (bermudas, camisas, bonés, cintos e etc.) no segmento de moda praia e casual, apresentando produção anual estimada de 720 mil peças. O volume de vendas é de aproximadamente 660 mil peças anualmente. Para que essa produção e venda sejam possíveis, conta, atualmente, com 380 colaboradores em seu quadro funcional. A empresa realiza exportação para outros países, porém por meio de aplicativo *whatsapp*, onde as fotos dos produtos são enviadas para os clientes e estes fazem os pedidos. A empresa possui apenas uma unidade produtiva, além das lojas, estas que são alugadas, assim como a fábrica.

Em Pernambuco comercializa seus produtos nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Recife e Toritama. A empresa também vende para outros estados, como: Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Paraíba, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte e Sergipe. A empresa considera como sendo seus principais mercados os estados de Pernambuco, Sergipe, Bahia e a Paraíba e, em relação aos produtos, considera o bermudão brim e a camisa gola polo como sendo os principais produtos da empresa.

A entrevista na Empresa A foi realizada no dia 27 de Outubro de 2016 com o senhor A. S. S (Entrevistado A), tendo durado quarenta e cinco minutos e quarenta e sete segundos (45'47"). O entrevistado A possui o cargo de gerente em uma das lojas da empresa, possui nível superior incompleto e está na empresa há nove anos.

#### 5.1.2 Empresa B

A Empresa B, fundada no ano de 2006, atua no setor de confecção e está situada na cidade de Caruaru – PE. O segmento da empresa é o de camisaria e o público-alvo é o masculino. Para este segmento a empresa produz camisas e comercializa outros produtos, como *jeans*, sapatos, cintos e acessórios, estes que são terceirizados pela empresa. Dos produtos comercializados pela empresa aquele considerado o mais importante para a empresa é a camisa básica.

A produção é de aproximadamente 200 mil peças por ano, divididas em duas coleções, ou seja, 100 mil peças por semestre. O volume de vendas é de 200 mil peças, uma vez que a empresa não trabalha com estoques. Atualmente possui oitenta colaboradores, sem contando os terceirados. A empresa não possui outras unidades produtivas, mas conta com terceirizados (facções).

No estado de Pernambuco a empresa atua nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama. Em relação aos outros estados brasileiros, a empresa comercializa para os estados de Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Paraíba e Rio Grande do Norte, além de Pernambuco. A empresa considera que o estado que mais apresenta representatividade em suas vendas é Pernambuco. A empresa ainda considera que o produto mais importante atualmente é a camisa básica.

A entrevista na Empresa B foi realizada no dia 28 de Outubro de 2016, durou quarenta e três minutos e cinquenta e sete segundos (43'57") e foi realizada com a estilista G. P. A. G (Entrevistada B), que é formada na área de moda e está no cargo há um ano.

### **5.1.3 Empresa C**

A Empresa C, fundada em 2008, atua no ramo de confecção e está situada na cidade de Caruaru – PE. A empresa está no segmento de camisaria e possui três linhas de produtos: camisa polo, camisa gola “v” e tecido. Toda a linha de camisaria masculina é considerada importante para a empresa. Sua produção anual está estimada em 1,2 milhões de peças. O volume de vendas é de aproximadamente 1,14 milhões de peças por ano. A empresa possui aproximadamente 240 colaboradores distribuídos entre quatro unidades produtivas espalhadas pela cidade.

No estado de Pernambuco as principais cidades onde os produtos são comercializados são Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Recife e Toritama. A empresa também vende para outros estados, tais como: Alagoas, Amazonas, Acre, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Piauí, Rio de Janeiro, Rondônia, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins. Destes estados, os que apresentam maior representatividade nas vendas da empresa são os estados do Rio de Janeiro e de São Paulo.

A entrevista na Empresa C aconteceu no dia 31 de Outubro de 2016, durou trinta e seis minutos e quarenta e seis segundos (36'46") e foi realizada com o senhor W. R. (Entrevistado C), que possui nível superior, ocupa o cargo de diretor financeiro e está no cargo há oito anos.

#### **5.1.4 Empresa D**

A Empresa D, fundada em novembro de 2014, atua no ramo de confecção e está situada na cidade de Caruaru – PE. Produz e comercializa produtos de moda casual, tais como camisas, bonés e bermudas, destes produtos aquele considerado o mais importante para a empresa é o segmento de camisas. Tem uma produção estimada em 24 mil peças por ano e o volume de vendas é de aproximadamente 21.600 mil peças por ano. A empresa conta com 4 colaboradores em seu quadro de funcionários.

Em Pernambuco a empresa comercializa nas cidades de Caruaru, Cabo de Santo Agostinho, Cachoeirinha, Cupira, Olinda, Petrolina, Recife, São Bento do Una e Vitória de Santo Antão. A empresa também vende para outros estados, tais como: Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe. O estado de Pernambuco é mais representativo em relação às vendas.

A entrevista na Empresa D foi aconteceu no dia 3 de Novembro de 2016, durou trinta e cinco minutos e vinte e dois segundos (35'22") e foi realizada com o senhor H. S. R. (Entrevistado D), que e diretor executivo e proprietário, possui nível superior e está a frente da empresa desde sua fundação.

#### **5.1.5 Empresa E**

A Empresa E, fundada em Julho de 2013, atua no ramo de confecção e está situada na cidade de Caruaru – PE. O segmento de atuação é o de camisaria e as linhas de produtos são a infanto-juvenil, a *premium*, tradicional e feminina. A produção mensal da empresa é de aproximadamente 240 mil peças por ano e o volume de vendas é de aproximadamente 204 mil peças por ano. A empresa conta com 54 pessoas em seu quadro de colaboradores.

Em Pernambuco a empresa comercializa nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe, Recife, Surubim, Toritama e Vitória de Santo Antão. A empresa também vende para outros estados, tais como: Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás,

Maranhão, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte e São Paulo. De acordo com a empresa, os estados com mais representatividade nas vendas da empresa são os estados de Pernambuco e do Pará. Os estados mais representativos nas vendas da empresa são os estados de Pernambuco e Pará.

A entrevista na Empresa E aconteceu no dia 8 de Novembro de 2016, durou trinta e cinco minutos e trinta e cinco segundos (35'35'') e foi realizada com o senhor P. (Entrevistado E), que é direto executivo e dono da empresa, possui nível superior e pós-graduação, e está a frente da empresa há sete anos.

## 5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS NAS EMPRESAS

A fim de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, se levantou questões relacionadas aos recursos e capacidades na empresa de acordo com a perspectiva de autores como Wernerfelt (1984), Grant (1991), Barney (1991), Peteraf (1993) e Barney e Hersterly (2007) em cada empresa individualmente, como também as forças ambientais propostas por Porter (1989: 2004) e levantar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades por meio da análise SWOT.

Para melhor entendimento, os entrevistados seguem a distinção de acordo com cada empresa, assim, por exemplo, o Entrevistado A corresponde a entrevista realizada na Empresa A. Os resultados individuais estão organizados nas seções a seguir de acordo com as respostas dadas por cada entrevistado nas empresas.

### 5.2.1 Empresa A

Os recursos tangíveis identificados na Empresa A foram:

- Máquinas de última geração e com alta tecnologia;
- Recursos financeiros próprios e ainda possui uma política de reter lucros para reinvestir no negócio;
- Localização;
- Lojas;
- Fábrica;
- Matéria-prima.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- Marca;
- Softwares de monitoramento de tendências e concorrentes, produção e vendas;
- Recursos organizacionais (estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação);
- Conhecimento no ramo;
- Conhecimento dos colaboradores.

Estes mesmos recursos podem ser agrupados em quatro categorias como proposto por Barney e Hersterly (2007) e estão apresentados no quadro 5.8.

**Quadro 5.8:** Recursos da Empresa A

Empresa	Recursos			
	Financeiros	Individuais	Físicos	Organizacionais
A	Recursos financeiros próprios oriundos de lucro retido.	Equipe especializada que conta com estilista profissional com conhecimento em tendências da moda;  Gestão do conhecimento dos colaboradores por meio de capacitação.	Tecidos e aviamentos; Máquinas e equipamentos modernos; Lojas*; Fábrica*; Localização.	Hardwares e softwares.  Estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

(\*) As lojas e a fábrica da empresa não são próprias, são todas alugadas. Isto, de acordo com o entrevistado, é uma estratégia da empresa para investir em matéria-prima e máquinas, tendo o valor do aluguel incorporado ao preço do produto final.

Os recursos citados são considerados forças para empresa, para isso o Entrevistado A afirma:

“[...] a equipe da diretoria eles sempre buscam estar antenados na questão de produzir, sempre “tá” à frente, buscando novidades, tanto na área pessoal, como também de funcionário, como também a questão de máquinas, sempre “tá” a frente do nosso concorrente”.

Alguns dos recursos identificados, como a estrutura formal e informal de reporte, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação (recursos organizacionais) foram desenvolvidos com a ajuda de uma consultoria especializada que contribuiu para a setorização da empresa. Hoje a empresa está setorizada com um gerente a frente de cada setor, porém interagindo entre si. Em cada reunião os gerentes levam seus problemas, o que, posteriormente, será levado até a diretoria para ser discutido, tudo isso esquematizado no organograma da empresa.

Destes recursos mencionados, tanto tangíveis quanto intangíveis, além de forças, aquele considerado estratégico para a empresa é o software de monitoramento de tendências, concorrentes, produção e venda. A justificativa, conforme o Entrevistado A, é que:

[...] eu consigo, por meio deste software, pesquisar o meu concorrente, o que ele tá produzindo, como “tá” produzindo, o que ele “tá” lançando e se “tá” de acordo com a tendência, com a moda do momento. Então eu consigo mensurar isso, se eu estou na frente dele ou se eu estou atrás dele, entendeu? Esse software consegue me dar essa mensuração em relação a venda para o cliente final. Eu consigo saber o perfil dele (cliente), assim, além do que ele gosta de usar, quanto tempo de rotatividade ele vem à minha loja, se ele vem duas vezes no mês, se ele vem três vezes no mês, se ele compra mensalmente, se ele compra a cada três meses e qual o valor de compra que ele compra por visita a loja.

Sobre a marca da empresa como um recurso que pode proporcionar uma vantagem competitiva, sobre a consolidação, a forma como impacta no negócio da empresa e como é ela desenvolvida, o Entrevistado A afirma:

A minha marca [...] ela tem crescido muito, ela é uma marca que tem trazido até status. [...] Nós estamos há 20 anos no mercado, nós inauguramos a nossa marca em 1996, estamos em 2016 “né”, são 20 anos no mercado, já é uma marca que é conhecida no mercado. [...] E na questão do desenvolvimento a gente tem se preocupado com isso que a gente quer trazer para ao nosso cliente, não só que ele se vista bem, mas que [...] agregue valor à pessoa.

Todos os recursos são alocados e desenvolvidos levando em consideração as estratégias existentes e de acordo com estrutura da empresa. O Entrevistado A, neste ponto, afirma que:

Não adianta querer lançar, fabricar um produto que eu não vou ter a capacidade de entregar perfeito, com a qualidade que eu pretendo que ele tenha, então assim, a gente tenta produzir realmente com qualidade, mas lógico, no que eu posso, porque seria até uma propaganda enganosa.

Os recursos ora citados antes precisam ficar compatíveis e trabalhar de forma colaborativa, para isso, o Entrevistado A diz:

Veja bem, de forma colaborativa a gente sempre busca fazer treinamento para o pessoal, certo, treinamento, aperfeiçoamento, entendeu? Aquela questão de sempre o pessoal buscar aperfeiçoar, inclusive a própria empresa ela sempre busca instigar o seu colaborador a estudar, a fazer um curso técnico, fazer uma faculdade para que o próprio colaborador ele cresça também, porque seu eu tenho um colaborador que tem conhecimento eu vou ganhar com isso, porque ele vai aplicar esse conhecimento na empresa.

A Empresa A busca pesquisar os recursos dos concorrentes a fim de diagnosticar aqueles em comum. Na pesquisa sobre os recursos dos concorrentes são levantadas informações sobre o que estes estão produzindo e a tecnologia que estão utilizando, isso possibilita à empresa lançar um produto diferenciado no mercado.

A empresa investe em Pesquisa & Desenvolvimento por meio de pesquisas e buscando especialistas da área de moda que tragam conhecimento para a empresa, auxiliando na antecipação de ameaças para que estas sejam neutralizadas.

Um ponto da pesquisa foi levantado: a possibilidade de transferir para outra empresa os recursos e capacidades e se o desempenho seria o mesmo. Neste ponto o Entrevistado A diz:

Transferido eu acredito que sim, mas não seria o mesmo, por quê? Porque as pessoas seriam diferentes e hoje o que mais vale é o conhecimento. Eu posso usar como exemplo a questão do Windows de Bill Gates que ninguém até hoje conseguiu fabricar um produto nem similar ao Windows. Mesmo que ele passe para outra pessoa se ele não passar os profissionais, os técnicos que desenvolvem o Windows, o cara que detém o segredo mesmo, que a gente chama o “pulo do gato”, o cara não vai conseguir, ele faz similar, mas igual não.

A importância do conjunto de recursos e capacidades da empresa é avaliada mensalmente de acordo com o Entrevistado A. Ele afirma que em reuniões gerenciais cada

setor traz os pontos fortes e fracos, então estes são levantados e há a busca de uma melhor forma de se resolver possíveis problemas, evitando gargalos nos setores que possam vir a prejudicar o desempenho da empresa. Vale lembrar que a empresa utiliza recursos e capacidades como fonte para a elaboração das estratégias organizacionais.

Uma coisa importante a ser fazer é proteger os recursos da empresa, sejam eles de quais tipos forem. Neste caso, a empresa busca sempre se informar através de pesquisas e informações.

Em relação à análise SWOT, os pontos fortes apontados pelo Entrevistado A foram: a equipe especializada no ramo da moda que conta com estilistas especializados e as máquinas e equipamentos modernos. O estilista possui uma bagagem muito grande e conhecimento de tendência de moda. Esse conhecimento ajuda a agregar valor ao produto, uma vez que estes são lançados de acordo com o gosto do público. Em relação às máquinas e equipamentos, hoje em dia a empresa tem buscado o que há de mais moderno na área de estamparia, costura, bordado, colocação de botões, no “petilho” e nas mangas para que haja mais qualidade nos detalhes das peças. Já o ponto fraco apontado foi à logística pra antecipar o lançamento das coleções.

Em relação às oportunidades, o Entrevistado A citou as mudanças nos padrões de exigência dos clientes, ou seja, ele enxerga uma oportunidade de a empresa se adequar e oferecer produtos que satisfaçam essas novas exigências dos clientes, ele até afirma que “a empresa deu uma repaginada nas coleções”. Já a ameaça citada foram os produtos importados da China que comprometem o desempenho da empresa, principalmente por oferecer um preço mais baixo e com uma qualidade inferior.

Ainda em relação às ameaças, o Entrevistado A, ao justificar o motivo de os clientes comprarem o produto chinês, no caso por causa do preço, cita indiretamente outra ameaça ambiental que foi identificada pelo pesquisador, a economia. O entrevistado argumenta, ao justificar sua primeira resposta, que a crise está diminuindo o poder aquisitivo, influenciando o poder de compra, onde, este prefere adquirir um produto substituto de qualidade inferior, porém por um preço acessível.

Sob a perspectiva das forças do ambiente geral de Porter (1989; 2004), a pesquisa identificou na empresa, de acordo com a perspectiva do Entrevistado A, os principais concorrentes e a forma que estes influenciam no desempenho da empresa.

Os principais concorrentes da Empresa A são: a Rota do Mar, a Wavecore, a CCTS (Cactus) e a Play Surf. O Entrevistado A, ao responder de que formas estes concorrentes influenciam no desempenho da empresa, cita a baixa qualidade dos produtos e o preço menor.

Aqui se levanta a hipótese de que o que ele quis dizer foi que a forma que os concorrentes influenciam é por meio dos preços baixos cobrados, o que pode retirar receita da empresa, uma vez que os clientes podem optar por comprar os produtos destes concorrentes baseado apenas no preço, dispensando a qualidade dos produtos.

Se tratando dos principais fornecedores, a Empresa A adquire malhas (a principal matéria-prima) da Menegotti, uma empresa catarinense. Os aviamentos são fornecidos por uma empresa de Belo Horizonte, porém o nome da empresa não foi fornecido. A forma como os fornecedores podem influenciar no desempenho da empresa, de acordo com o Entrevistado A, é através do *just in time* da mercadoria, ou seja, da disponibilidade da matéria-prima na produção, podendo haver um imprevisto, como a quebra de um caminhão de entrega, o que compromete a produção.

Se tratando dos clientes, a Empresa A comercializa por meio das vendas no atacado e varejo (lojistas, sacoleiros e consumidores locais), ou seja, pessoa física e pessoa jurídica.

A forma como estes clientes podem influenciar no desempenho da Empresa A está relacionado com uma ameaça do ambiente, a recessão da economia do país. O Entrevistado A afirma que por causa da crise econômica do país, os clientes estão deixando vendendo menos, logo diminuem as compras de produtos, comprometendo, assim, as suas receitas.

As receitas da Empresa A podem ser comprometidas de outra forma, por meio dos produtos substitutos. Quanto a estes, o Entrevistado A afirma que existem produtos substitutos àqueles comercializados pela Empresa A. Ele afirma que por a empresa trabalhar com moda e está localizada na região do Polo de Confecções, há empresas que fabricam produtos similares e cita as empresas Play Surf e Rota do Mar, dois concorrentes citados anteriormente.

A forma que os produtos substitutos destes concorrentes interferem no desempenho é através do preço atrativo que estes oferecem. O Entrevistado A afirma que pelo momento que o país vive, em que as pessoas estão gastando menos, o cliente pode optar por comprar um produto similar que não possui a mesma qualidade do produto de sua empresa, nem mesmo o design e nem o mesmo estilo, porém cabe no bolso.

A última força ambiental a ser apresentada é a ameaça de novos entrantes no mercado. O Entrevistado A acredita que o número de empresas no seu setor de atuação tem aumentado bastante. Ele atribui esse aumento às oportunidades que estes veem na região do Polo de Confecções e pela facilidade de ingresso no setor, desde que se tenha capital. Para que estas empresas fossem impedidas de adentrar no setor, o entrevistado cita o conhecimento em confecções como uma barreira à entrada. Este ainda afirma que confecção é uma coisa que

trabalha muito com moda, sendo uma coisa supérflua, o que hoje é moda amanhã não pode ser mais, então a empresa precisa estar atento às tendências e cores, uma vez que quando se trabalha com roupa também se mexe com a autoestima das pessoas.

Corroborando com a questão de barreiras à entrada, o Entrevistado A acredita que a posse de recursos pode ser utilizada como uma fonte de barreira à entrada no mercado, no caso o conhecimento em confecções que é um recurso intangível da empresa. Ele afirma que a capacitação dos colaboradores, a pesquisa e aquisição de máquinas modernas e tecnologias utilizadas na rotina da empresa ajudam a melhorar a produção, desta forma a empresa fica à frente dos concorrentes.

Conduzindo a pesquisa sobre vantagem competitiva sob a luz da teoria RBV, o modelo VRIO foi aplicado na Empresa A para se identificar o tipo de implicação competitiva que está possui, assim, se chegou aos resultados obtidos o quadro 5.9.

**Quadro 5.9:** Modelo VRIO na Empresa A

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	
A	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força e Competência distintiva

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

O resultado encontrado na Empresa A foi o de que esta possui uma paridade competitiva, o que também caracteriza uma força. Nesta empresa alguns recursos são raros, custosos de imitar e, apesar da empresa não operar com 100% de sua capacidade, são explorados pela organização.

A empresa possui estrutura formal de reportem sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação (recursos organizacionais), além de mensurar os níveis de produção por meio do controle de qualidade, buscando sempre alcançar a eficiência e a eficácia. Isso ajuda a empresa a explorar os recursos valiosos e custosos de imitar, o que lhe garante tal implicação competitiva, mesmo não operando com 100% de capacidade, o que vai acontecer em seis meses de acordo com o entrevistado.

Os recursos valiosos citados pelo entrevistado foram três: os recursos humanos, um software e a máquina de corte a laser. Em relação aos recursos humanos a Empresa A tem procurado treinar os colaboradores e garimpar profissionais com qualificações, conhecimento e que sejam inovadores, criativos e proativos. O software que a empresa utiliza auxilia em

diversos setores da empresa e que permite trazer informações importantes sobre vendas. Enquanto a máquina de corte a laser ajudar a dar mais precisão no corte, refletindo na qualidade do produto final.

Em relação à raridade, os recursos que a empresa possui não são raros, o Entrevistado A chega a dizer que não pode menosprezar, subestimar o concorrente quanto a esse tema.

Sobre a imitabilidade dos recursos e capacidades, o Entrevistado A diz que estes são difíceis de imitar ou desenvolver por duas questões: o conhecimento e a tecnologia. Ele dá mais ênfase na sua justificativa à máquina de corte, para isso afirma que:

[...] ela faz o corte perfeito, o que isso vai trazer para o meu produto final? Vai ter uma camisa que ela vai está perfeita nos ajustes, por exemplo, uma camisa listrada. Às vezes você compra a camisa listrada e as listas não se batem, no meu caso o laser corta tão perfeito que a minha camisa que é listrada, tanto vertical como horizontal, ela vai está casando na costura, certinho.

Duas perguntas em relação ao tema abordado na pesquisa foram levantadas: a primeira sobre o interesse da Empresa A sobre o assunto abordado nesta pesquisa; e a se era importante estudar a vantagem competitiva, justificando as respostas. Assim, sobre a relevância do estudo sobre os temas aqui abordados, o Entrevistado A diz, em relação primeira pergunta:

Veja bem, é importantíssimo estudar vantagem competitiva hoje, porque hoje a gente tem hoje um mercado que muda constantemente, diariamente, então se você não pesquisar, se você não ser criativo, proativo, você vai ficar para trás, porque o mercado hoje, por conta da informação, é muito rápido, exige que a empresa ela também se adeque rapidamente, porque se ela não acompanhar, se ela não tiver no mesmo ritmo é como você pegar uma Ferrari e um fusquinha, num é, e “botar” numa corrida, vai ser uma concorrência desleal, então é isso que todas as empresas hoje tem que obter, sucesso. A gente tem que “tá” antenado na informação, quem tem a informação, o conhecimento hoje detém o mercado.

Sobre a segunda pergunta, ele diz:

Sim, porque isso vai trazer para mim pontos, ou melhor, ferramentas de proposta, de talvez, neutralizar as ameaças que possa aparecer, então, uma pesquisa como essa, além de me instigar a melhorar, ela também me mostra caminhos para que possa melhorar, ser mais eficiente e eficaz.

Estes foram os resultados alcançados na Empresa A conforme a entrevista realizada com o Entrevistado A e de acordo com os objetivos específicos desta pesquisa.

### 5.2.2 Empresa B

Os recursos tangíveis identificados foram:

- Máquinas e equipamentos;
- A estrutura;
- A localização;
- As lojas;
- A fábrica;
- Recursos financeiros;
- Matéria-prima;

Os recursos intangíveis identificados na foram:

- Recursos individuais (pessoas);
- Softwares;

Estes mesmos recursos podem ser agrupados em quatro categorias como proposto por Barney e Hersterly (2007) e estão apresentados no quadro 5.10.

**Quadro 5.10:** Recursos da empresa B

Empresa	Recursos			
	Recursos Financeiros	Recursos Individuais	Recursos Físicos	Recursos Organizacionais
Empresa B	Recursos financeiros próprios e de outras fontes	Colaboradores comprometidos com os objetivos da empresa e capacitados pela empresa;	Tecidos e aviamentos; Máquinas e equipamentos; Estrutura fabril; Localização; Lojas.	Hardwares e softwares

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

Estes recursos citados pela Entrevistada B são considerados forças para a Empresa B, uma vez que a empresa:

[...] tem muito equipamento, pessoas que trabalham bem, onde cada um procura fazer o seu melhor, eu acho que isso é forte e faz com que um concorrente não tenha. [...] a gente tem uma equipe muita boa e a gente sempre tá atualizando, tanto os equipamentos, quanto os profissionais. São cursos toda semana, a gente viaja e vai estudar fora, todo mundo, não tem só um setor não.

Apesar de a Entrevistada B identificar que os recursos são uma força, estes, na verdade são uma fraqueza, pois, de acordo com Barney e Hersterly (2007), recursos não valiosos são fraquezas para a empresa e foi isso que os resultados do modelo VRIO indicaram.

Os recursos e capacidades da empresa são considerados pela Entrevistada B como sendo estratégicos, uma vez que tudo faz parte da estratégia de crescimento da empresa. Ainda, o diagnóstico dos recursos em comparação com os recursos dos principais concorrentes aponta que, em relação ao principal concorrente, a Empresa C, a Empresa B possui um equipamento de enfiado de tecido que esta não possui.

Sobre a marca da empresa como um recurso que pode proporcionar uma vantagem competitiva, sobre a consolidação, a forma como impacta no negócio da empresa e como é ela desenvolvida, a Entrevistada B afirma que “[...] a marca hoje em dia ela é jovem”. Sobre a consolidação da marca, ela afirma que “[...] a gente ainda “tá” no posicionamento, a gente trabalha essa parte de marketing. Sobre os outros pontos, não foi possível levantar as informações desejada porque a Entrevistada B não soube responder.

Em relação à alocação e desenvolvimento dos recursos conforme as estratégias existentes e de acordo com a estrutura da empresa, a Entrevistada B afirma que isto é feito para a loja. Ela diz que todas as lojas foram modificadas, foi feito um trabalho de marketing. Toda a equipe de produção também foi mudada, além de aquisição de novos equipamentos para a produção. Ainda, a empresa está com um pessoal para identificar gargalos na produção e poder dar mais agilidade, como também está com uma equipe de vendas externas, tudo em conformidade com as estratégias existentes.

Estes recursos citados ainda precisam ficar compatíveis e se relacionarem de forma colaborativa, para isso, a Empresa B tem capacitado seu pessoal para estar aptos a lidarem com coisas novas, fazendo com que estes vejam como aquilo é importante para eles. A importância destes recursos é avaliada por meio da otimização de tempo e melhorias na qualidade do produto. A Empresa B desenvolve seus recursos por meio da compra, uma vez que estes já estão prontos, e capacitando as pessoas.

A fim de melhorar produtos e processos a Empresa B investe em Pesquisa & Desenvolvimento, alocando recursos para atualizar processos, profissionais e equipamentos.

Quanto ao conjunto de recursos da empresa ser facilmente transferido para outra empresa, a Entrevistada A acredita que não. Ela justifica sua resposta afirmando que isso não seria possível por causa das pessoas. Para que estes recursos não sejam transferidos ou copiados é preciso protegê-los, porém há medidas de proteção quanto para isso.

Sobre os pontos fortes e fracos da empresa, a Entrevistada B afirma que, em relação aos pontos fortes:

O que eu identifico são as pessoas, todo mundo aqui dentro é um empreendedor, percebo isso, todo mundo pode dar sua opinião, é mais colaborador, entendeu, então assim, nós não temos funcionários, então, diariamente a gente tá crescendo a empresa, justamente porque estamos ouvindo as pessoas que trabalham com a gente, então por isso que tem esse crescimento. [...] todo mundo aqui trabalha com muito mais amor, assim, sabe, a semana passa e a gente não percebe, isso não só falo de mim é nas conversas que nós temos aqui dentro da empresa, então isso é maravilhoso, eu já trabalhei em muitas empresas, eu estou há nove anos na área, trabalhando de Santa Cruz à Gravatá, mas essa empresa eu realmente abracei como sendo minha, porque eu faço parte dela, entende, minha opinião é válida, a gente tá buscando o conhecimento, o crescimento o tempo todo, isso que é o diferencial das outras, o ponto forte é esse.

O ponto fraco identificado é a comunicação de lojas. A Entrevistada B afirma que as lojas não têm interagido muito com as pessoas da fábrica. Essa comunicação é importante, segundo a Entrevistada B, para que a equipe de criação possa saber se o produto está se saindo da maneira esperada.

A oportunidade encontrada no ambiente está relacionada ao ambiente sociocultural. A Entrevistada B enxerga no público homossexual uma oportunidade a ser explorada pela empresa, uma vez que “[...] ele é homem, mas ele quer peças modernas porque ele é uma pessoa moderna, de mente aberta, então a gente também vê esse nicho de mercado”.

A ameaça identificada foi à questão da mão de obra. A falta de mão de obra no mercado pode comprometer o crescimento da empresa, uma vez que, de acordo com a Entrevistada B, a Empresa B está tendo empecilhos na produção, não estão conseguindo fazer rápido e com qualidade. Para tentar solucionar esse problema, a empresa já contratou um engenheiro de produção para propor soluções.

Com relação às forças do ambiente geral que influenciam na lucratividade do setor, os principais concorrentes identificados foram a Cavalheiro e a Red Life. Destes dois

concorrentes citados, a Entrevistada B afirma que o principal deles é a Cavaleiro pelo motivo de os consumidores se dividirem entre as duas empresas ao realizarem uma compra.

Quanto à forma como estes concorrentes influenciam no desempenho da empresa, a Entrevistada B afirma que eles trabalham com a mesma linha de produto. Se tratando da Cavaleiro, as lojas das empresas são vizinhas fazendo com que os clientes fiquem em dúvida em relação a qual produto comprar. Um fator que pode influenciar na compra do consumidor é a questão do preço.

Os principais fornecedores da Empresa B são, em relação às malhas, a Menegotti e, em relação aos aviamentos, a Bonnor, empresa de Fortaleza. Quando perguntado se os fornecedores poderiam influenciar no desempenho da empresa, a Entrevistada B afirma que não, que os fornecedores não podem influenciar no desempenho da empresa.

Com relação aos clientes, os principais são o comércio varejista e atacadista. No varejo, a Entrevistada B cita os jovens como principais clientes, sendo estes um público mais atento e atualizado, que compra semanalmente. Quanto às vendas no atacado, estas são feitas para clientes de outros estados que vêm a cada dois meses para atualizar os modelos da loja.

A forma como estes clientes influenciam no desempenho da Empresa B é proporcionando a busca para melhorar seus produtos para que estes estejam alinhados com os desejos dos consumidores, ou seja, os clientes influenciam nos produtos no tange características destes.

Sobre a ameaça dos produtos substitutos, a Entrevistada B acredita que haja produtos substitutos para os produtos que a Empresa B comercializa, porém não acredita que estes influenciem no desempenho da empresa. Ela afirma que a empresa está buscando um reposicionamento no mercado, tentando ser uma empresa influenciadora na medida em que consegue fazer com que um consumidor compre seus produtos por causa da marca da empresa.

Outra coisa que influencia a lucratividade de um setor é a ameaça de novos entrantes. Sobre este tema, a Entrevistada B acredita que o número de empresas no setor cresceu, uma vez que o homem está mais exigente e com um comportamento diferente. Sobre o que leva as outras empresas a entrarem no setor, primeiro que ela não acha difícil a entrada, segundo que as empresas acham que o ramo de camisaria é fácil. A mesma acredita que não haja nada que impeça a entrada no setor.

Embora a Entrevistada B tenha dito que não há nada que impeça de outras empresas no setor, quando perguntado se a posse de recursos poderia ser utilizada como fonte de barreira à entrada no mercado, ela afirma que sim, principalmente recursos financeiros. A

mesma afirma que os equipamentos que a empresa possui são caros, isso impede que outras empresas ingressem no negócio, porém nada impossível quando se há uma organização e um planejamento adequado.

Sobre as implicações competitivas propostas por Barney e Hersterly (2007) usando o modelo VRIO, os resultados alcançados estão na tabela 5.11.

**Quadro 5.11:** Modelo VRIO na empresa B

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	
B	Não	Não	Não	Sim	Desvantagem Competitiva	Fraqueza

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

A implicação competitiva encontrada na empresa, baseado no modelo VRIO, é que esta possui uma desvantagem competitiva. Conforme Barney e Hersterly (2007, p. 79):

[...] se um recurso ou capacidade controlado por uma empresa não é valioso, ele não permitirá que a empresa escolha ou implemente estratégias que explorem oportunidades ou neutralizem ameaças ambientais. Organiza-se para explorar esse recurso aumentará os custos da empresa ou diminuirá suas receitas. Esses tipos de recursos são fraquezas. Se as empresas realmente explorarem esses recursos e capacidades, o esperado é que se coloquem em desvantagem competitiva, se comparada a empresas que não possuem recursos poucos valiosos ou não os utilizam ao criar e implementar suas estratégias.

O resultado encontrado é justificado na entrevista, uma vez que, de acordo com a Entrevistada B, “[...] a empresa trabalha com o que todo mundo trabalha “né”, a questão é só a qualidade mesmo que a gente procura os melhores tecidos, [...] nada que ninguém não faça”. Conforme Barney e Hersterly (2007) recursos que não sejam valiosos à empresa não permitem que uma oportunidade seja explorada, tampouco neutralizar uma ameaça.

Sobre a raridade dos recursos, a Entrevistada B cita o software “Audaces” (software que faz modelagem computadorizada, auxiliando no encaixe, risco e corte dos tecidos) que dá praticidade, facilidade e rapidez no corte, o que proporciona redução no tempo, porém este software já é trabalhado em outras empresas, estas que, por ser acessível, o compram e o incorporam ao seu conjunto de recurso.

Sobre um recurso raro ser fonte de vantagem competitiva, a Entrevistada B afirma que com o Audaces o tempo de produção diminui como também há mais qualidade no produto final, proporcionando vantagem à empresa. Apesar de a entrevistada acreditar que este software confere a empresa vantagem competitiva, isto não acontece, até mesmo porque outras empresas também possuem este mesmo software.

Quanto aos recursos e capacidades serem imitáveis, a Entrevistada B afirma que é possível comprar os recursos ou capacitar as pessoas, isso, se tratando do software Audaces. Ela afirma que muita gente sabe do programa, logo pode comprá-lo.

Por último a questão da organização, onde, para esta, a Entrevistada B afirma que a empresa está organizada, é uma empresa que está no mercado há dez anos já. Ela ainda diz que a empresa passa por melhorias diárias, sempre tem uma coisa nova, logo vai comprando e capacitando as pessoas para que a organização explore estes recursos e capacidades. Porém, apesar de estar organizada, os recursos da empresa não são valioso, nem raros, tampouco difíceis de imitar, o que acaba sendo uma fraqueza para empresa e a colocando em desvantagem competitiva frente aos concorrentes.

Por fim, duas perguntas em relação ao tema abordado na pesquisa foram levantadas: a primeira sobre o interesse da Empresa B sobre o assunto abordado nesta pesquisa; e a se era importante estudar a vantagem competitiva, justificando as respostas. Assim, sobre a relevância do estudo sobre os temas aqui abordados, a Entrevistada B diz, em relação primeira pergunta: “Assim, eu fiquei curiosa, só que eu “tô” perdida ainda, não vou mentir, que “tá” muito vago, eu preciso entender as coisas, mas assim, é muito interessante”.

Sobre a segunda pergunta, ela responde e justifica ao dizer que “sim, é importante pra gente não ficar para trás “né”, mas assim, é muito interessante, tem que ver o que “tá” acontecendo para melhorar sempre”.

Estes foram os resultados alcançados na Empresa B conforme a entrevista realizada com a Entrevistada B e de acordo com os objetivos específicos desta pesquisa.

### **5.2.3 Empresa C**

Os recursos tangíveis identificados na empresa foram:

- Matéria-prima;
- Automóveis;
- Máquinas de última geração;

- Loja;
- Fábrica.

Os recursos intangíveis identificados na empresa foram:

- Valor agregado da marca;
- Softwares;
- Conhecimento dos colaboradores;
- Recursos organizacionais.

Estes mesmos recursos podem ser agrupados em quatro categorias como proposto por Barney e Hersterly (2007) e estão apresentados na tabela 5.12.

**Quadro 5.12:** Recursos da empresa C

Empresa	Recursos			
	Recursos Financeiros	Recursos Individuais	Recursos Físicos	Recursos Organizacionais
Empresa C	Lucro retido	Empresa familiar; Colaboradores com conhecimento e qualificados;	Tecidos e aviamentos; Máquinas e equipamentos modernos; Automóveis; Fábricas*; Loja.	Hardwares e softwares; Valor da marca; Recursos organizacionais (Estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

(\*) As fábricas da Empresa C não são próprias, todas as quatro são alugadas.

Os recursos identificados na Empresa C são considerados forças, principalmente o designer próprio e a questão de a empresa ser familiar. Embora sejam forças para a empresa, esta não busca diagnosticar os recursos que possui em comparação com os dos principais concorrentes. Ainda, destes recursos, aquele considerado estratégico é o valor agregado da marca, esta que é reconhecida no mercado, para isso, conforme o entrevistado:

Eu acredito que a (nome da empresa) é a camisaria que tem o melhor custo-benefício atualmente no mercado, ela é uma camisaria mais cara que do que as

outras no valor, falo colocando o valor, medindo o valor, mas a questão do custo-benefício é uma coisa bem desproporcional mesmo, eu acho que esse é o grande diferencial.

Quando perguntado se a Empresa C possuía uma marca consolidada e reconhecida no mercado, o Entrevistado C disse que “[...] determinadas regiões sim, não em âmbito nacional.” A marca ser consolidada no mercado ajuda para que esta fique reconhecida, assim é preciso desenvolvê-la, para isso a Empresa C faz algumas parcerias no segmento onde ela é forte. São desenvolvidas propagandas nas redes sociais, rádio, televisão. O Entrevistado C fala que a empresa fez uma parceria com a revendedora de roupas de Fortaleza para estar dentro de um projeto em que o cantor “Wesley Safadão” estaria participando junto com este cliente da Empresa C.

Estes mesmos recursos são alocados e desenvolvidos levando em consideração as estratégias existentes e de acordo com a estrutura da empresa, sendo, ainda, fonte de elaboração das estratégias organizacionais. A Empresa C adotou uma estratégia de nos dois últimos meses do ano não comprar mais matéria-prima, utilizar o que já está sob a sua posse. Essa estratégia busca não imobilizar os recursos financeiros e assim poder planejar a alocação de recursos em um segmento de roupa.

É preciso que recursos e capacidades fiquem compatíveis e se relacionem de forma colaborativa, para isso, o Entrevistado C afirma que a empresa tenta comprar o que é necessário e treinar os colaboradores para que possam manipular equipamentos e máquinas. Estes treinamentos são realizados remotamente, via “*timeview*” e Skype, uma vez que os equipamentos são comprados fora do estado, assim a empresa já começa a preparar tudo.

Em relação aos designers como recursos da empresa, as habilidades destes são desenvolvidas por meio de investimentos em eventos do setor de moda, como também adequando o local de trabalho para que possa influenciar na motivação e na criatividade da equipe de criação de peças. A empresa C consegue, ainda, proteger este recurso essencial por meio do aumento do salário, ou seja, o protege financeiramente.

A melhoria de produtos e processos na empresa se dá por meio de Pesquisa e Desenvolvimento. Para que isto aconteça, o Entrevistado C diz que a empresa está sempre participando de feiras de maquinário. Em uma destas feiras, a de Fortaleza, a empresa adquiriu o sistema que a empresa utiliza atualmente, o sintextil. Ele também cita um mecânico da empresa que sempre está atento às formas de melhorar processos.

Sobre a possibilidade de os recursos da empresa ser transferidos facilmente, o entrevistado afirma que não é possível. Porém, o entrevistado se contradiz, ele afirma que, apesar de pouco provável transferir os recursos, talvez fosse possível transferir estes se a empresa fosse do mesmo segmento.

A importância dos recursos no desempenho da empresa é avaliada pela diminuição de custo. O Entrevistado C diz que quando a empresa compra um equipamento, é visto a questão da redução nos custos dos produtos finais e também é observado o tempo de *payback* do investimento realizado, ou seja, o tempo em que a máquina irá se pagar. Para proteger seus recursos ela os protege financeiramente, no caso dos designers.

Com relação à análise SWOT, os pontos forte citados pelo Entrevistado C foram pessoas, produto e processo. A Empresa C tem pessoas focadas, principalmente os membros da família, estes que trabalham quase nove horas diárias com foco no resultado. Quanto ao produto, esta tem um produto diferenciado, principalmente por terem ingressado cedo no mercado. Na última força citada, o processo, a empresa inovou no mercado trazendo todo o processo que hoje muitas empresas copiam.

Sobre as fraquezas, o Entrevistado C acredita que o capital de giro da empresa é escasso, embora a empresa esteja crescendo, porém este não cresce na mesma proporção.

No ambiente externo, a oportunidade identificada pelo Entrevistado é o mercado da moda e seus diversos segmentos, como sapatos e calça jeans. Ele afirma que a empresa vai entrar de todo jeito nesse mercado, pois a empresa tem como crescer neste segmento. A empresa também está aumentando seu portfólio de produtos de acordo com a fase da vida, assim produz a linha adulta, porém está trabalhando com a linha para o público recém nascidos, infantil e juvenil.

Ainda no ambiente externo, a ameaça do ambiente é concorrência desleal. Conforme o Entrevistado C:

Concorrência desleal é aquele concorrente aventureiro, ele chega ao mercado e só pensa no curto prazo, “vou fazer isso”, “vou comprar esse tecido que “tá” na promoção, esse saldo”. Este concorrente vai lá e compra um contêiner de algum tecido que nunca mais será produzido, então ele compra pela metade do preço e vende a peça pela metade do preço, ele atrapalha no curto prazo e o problema do curto prazo você diz “não, esse cara não vai conseguir se manter” porque aquele período de tempo que ele atrapalha às vezes você vai levar um, você vai perder um pouco de receita e isso vai se prolongar durante um ou dois anos até você conseguir se recuperar.

Sobre as forças do ambiente geral, o principal concorrente da Empresa C é a Rimas, no Rio Grande do Sul, que trabalha com a linha de malhas. Na região o Polo de Confeções a empresa atua com a linha de camisa *slim fit*, sendo concorrentes a Bickley e a Plaggio. Com relação aos concorrentes influenciarem no desempenho da empresa, o Entrevistado C afirma que estes não influenciam, uma vez que o custo operacional da empresa é muito abaixo em relação aos outros e o valor da marca é superior ao destes concorrentes.

Os fornecedores identificados foram a Jangadeiro e a Menegotti (tecidos) e a Linhas e Fios (aviamentos). O Entrevistado C diz que os fornecedores podem influenciar no desempenho da empresa no *just in time*, ou seja, mercadoria está a disposição para a produção, podendo, um atraso, impacta no fluxo de caixa da empresa.

A empresa possui clientes como as Lojas Parceria, em Caruaru, lojas Emanuelle, Terra-torra e a Ponto da Moda. A empresa atua pouco no varejo, uma vez que duas empresas citadas (Lojas Parcerias e Emanuelle) atuam na cidade de Caruaru. O Entrevistado C afirma que os clientes podem influenciar no desempenho da empresa com prazos (longo prazo), preço (barganha). Quanto à barganha, ele afirma que:

[...] todos os meus maiores clientes compram abaixo da tabela, bem abaixo, então eu consigo vender para eles porque eles me dão volume, um exemplo, eu vou comprar um contêiner de tecido, eu só consigo comprar graças à esses clientes, por isso eu consigo vender a eles abaixo, às vezes até não ganhando nada, mas só pra ganhar o volume né.

O Entrevistado C acredita que haja produtos substitutos para o que a empresa produz. Para justificar sua resposta, ele parafraseia a fala doutra pessoa e diz que “todo mundo é concorrente”. Continuando a fala do entrevistado, este afirma que “[...] o mercado é bem competitivo né, todo mundo “tá” influenciando todo mundo “né”, não é mais camisaria concorrendo com camisaria”. Estes produtos influenciam no desempenho da Empresa C uma vez que precisa “[...] ter um marketing melhor do que você teria há tempo atrás né, você tem que investir muito em marketing agora. O que eu falei, você não “tá” concorrendo só com a camisaria, mas com todo o mercado.”

Sobre a ameaça de novos entrantes, o Entrevistado C afirma que o número de empresa na região tem aumentado motivado pelo crescimento da Empresa C (nome da empresa). Ele diz que teve um tempo atrás que ninguém fazia camisa gola “v”, carro chefe da empresa, mas

hoje está vendo muita coisa já, era só gola careca. A empresa C trouxe uma tecnologia para cá, um processo na verdade, a maneira de fazer. Ele atribui aos funcionários a maneira de se produzir este tipo de camisa. O Entrevistado C diz que a rotatividade dos funcionários contribui para disseminação do modo de produção, uma vez que o funcionário entra na empresa, depois sai, levando o conhecimento do modo de se fazer para outras empresas.

Ele ainda acredita que a entrada no setor é difícil por causa do momento de crise, logo as empresas precisam ter um bom capital, um fluxo de caixa bacana. Embora seja difícil a entrada no setor, ele acredita que não há nada que impeça que um novo concorrente ingresse, mas acredita que a posse de recursos pode ser utilizada como uma fonte de barreira à entrada no mercado, conforme o Entrevistado C:

Eu acredito que o mercado ele não é fácil de você investir, então a questão do recurso que possuímos isso veio gradativamente, num é uma coisa que você vai adquirir num curto tempo, então, eu acho que esse é o diferencial, ninguém vai se arriscar a conseguir algo tão, tão demorado em pouco tempo.

Conduzindo a pesquisa sobre vantagem competitiva sob a luz da teoria RBV, o modelo VRIO foi aplicado na Empresa A para se identificar o tipo de implicação competitiva que está possui, assim, se chegou aos resultados obtidos na tabela 5.13.

**Quadro 5.13:** Modelo VRIO na empresa C

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	
C	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva Temporária	Força e competência distintiva

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

A empresa possui uma vantagem competitiva temporária diante dos concorrentes, o que também se caracteriza como uma força e competência distintiva. Uma vez que a empresa possui recursos valiosos, raros, difíceis de imitar, mas que a organização ainda não está organizada para aproveitar ao máximo o potencial competitivo destes, a empresa acaba tendo uma vantagem competitiva temporária.

Os recursos valiosos citados pelo Entrevistado C foram os designers da empresa e o conhecimento de um dos seus irmãos, que trabalha na parte comercial e no designer,

considerado os recursos mais importantes. O conhecimento do irmão do Entrevistado C está ligado ao cliente, ao *feedback* muito mais rápido que a empresa consegue graças a este recursos citado, além de estar envolvido no design dos produtos também.

Outro recurso valioso para a Empresa C e considerado um diferencial é a questão de a empresa ser familiar, sendo bastante dedicada ao negócio. Há uma máquina valiosa para a empresa que faz um acabamento quase perfeito e que pouquíssimas empresas possuem, esse recursos também é valioso.

A Empresa C ainda está adquirindo uma máquina para auxiliar e melhorar a produção de camisa gola polo. Mais um recurso valioso identificado são os equipamentos denominados pelo Entrevistado como “aparelhos”. Estes auxiliam a empresa na redução de processo, onde este pode fazer três operações em uma única. Este aparelho custa em R\$ 600 e a empresa possui aproximadamente 100 destes. Os últimos recursos considerados valiosos para a empresa foram os softwares Audaces, que custa em média R\$ 36 mil, e o software de gerenciamento que é usado na produção. No faturamento a empresa utiliza o sintextil, mesmo programa utilizado pela maior empresa de confecção da América Latina, a Guararapes.

Estes recursos valiosos permitem a exploração de uma oportunidade e neutralização de uma ameaça externa. A Empresa C possui alguns equipamentos raros no mercado, estes equipamentos ajudaram a aproveitar uma tendência que estava surgindo no mercado, a flocagem.

A flocagem se trata de uma tinta aveludada usada em estampas e que a Empresa C foi a primeira a aproveitar esta oportunidade graças aos seus recursos valiosos. Sobre neutralizar uma ameaça, o Entrevistado C afirma que o poder de barganha da empresa faz com que alguns tecidos sejam exclusivos da empresa. Essa resposta pode ser a marca da empresa como forma de neutraliza a ameaça dos concorrentes desleais, uma vez que estes não conseguem ter este mesmo recurso.

Sobre a raridade dos recursos, o Entrevistado C afirma que duas empresas da região podem ter determinados recursos que a empresa possui, a Rota do Mar e Joggofi. Ele acredita que estas empresas conseguem estes recursos ao longo prazo com capital de giro e investimento. Embora o Entrevistado C tenha citado que duas empresas possam ter determinados recursos e capacidades, Barney (1991) e Barney e Hersterly (2007) dizem que um recurso é raro quando ele é exclusivo ou está sob a posse de poucas empresas do setor, logo os recursos da empresa são raros. Ainda conforme os autores, um recurso raro pode ser uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. Quanto a isso o Entrevistado C corrobora

e diz que “você tem que fazer o diferencial, se fizer só feijão com arroz não dá mais, não satisfaz”.

Os recursos da Empresa C são difíceis de imitar, impondo alguma desvantagem para outras empresas obtê-los ou desenvolvê-los. De acordo com o Entrevistado C, “enquanto mais você compra mais você tem barganha, você consegue um preço menor”. A fala do entrevistado levanta a hipótese de que o recurso que proporciona isto são os recursos financeiros, uma vez que a empresa tem poder de barganha sobre fornecedores. Ele ainda acredita que o investimento inicial é alto para ter uma estrutura igual a que a empresa possui. Sem contar que é um investimento ao longo prazo e arriscado, não é um valor que os concorrentes investem e tem um retorno fácil, é muito imprevisível.

A questão da organização é o que leva a empresa a ter uma vantagem competitiva temporária, uma vez que esta ainda não está organizada plenamente para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades, porém a empresa consegue se destacar mesmo assim. O motivo de a Empresa C ainda não estar 100% organizada é que todas as unidades produtivas não são próprias, assim, a logística fica comprometida. A Empresa C possui quatro unidades produtivas espalhadas pelo bairro onde está localizada, porém o gerenciamento dessas unidades fica comprometido.

Embora a Empresa C ainda não esteja organizada 100%, principalmente na parte física, esta possui recursos organizacionais, tais como estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação. Além disto, já está com um terreno próprio onde dará início a construção de sua fábrica própria, o que vai, de acordo com o Entrevistado C, permitir que a empresa veja onde está pecando, além de reduzir o custo fixo e, conseqüentemente, o preço dos produtos.

Duas perguntas em relação ao tema abordado na pesquisa foram levantadas: a primeira sobre o interesse da Empresa C sobre o assunto abordado nesta pesquisa; e a se era importante estudar a vantagem competitiva, justificando as respostas. Assim, sobre a relevância do estudo sobre os temas aqui abordados, o Entrevistado C diz despertar o interesse sobre o assunto abordado na pesquisa, ele fala que é importante para “[...] saber em que segmento a gente “tá”, conhecer os concorrentes e saber qual o nosso diferencial em relação aos outros, isso é o essencial”.

Sobre a importância em se estudar a vantagem competitiva, o Entrevistado C diz que:

Sim, lógico. Você saber o que é o diferencial de você “pras” outras começa a dá um cuidado maior aquele determinado assunto né, então acho que isso é o essencial né, você saber o que você tem de diferencial e não deixar, como você falou,

“neutralizar”, então você não deixar os outros nem começarem a fabricar, porque como eu falei, a confecção é um investimento a longo prazo, então quando você começa você pode começar pequeno, só que você começa pequeno mas na confecção você vai ganhando o cliente, então você tem que neutralizar o concorrente antes de ele começar, então é bem bacana você saber onde você “tá”, o que você precisa continuar fazendo pra não perder mercado e nem deixar os outros começarem.

Estes foram os resultados alcançados na Empresa A conforme a entrevista realizada com o Entrevistado A e de acordo com os objetivos específicos desta pesquisa.

#### **5.2.4 Empresa D**

Os recursos tangíveis identificados foram:

- Matéria-prima;
- Produtos;
- A loja;
- Pessoas;
- Máquinas.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- Cultura organizacional;
- Posicionamento de marca;
- Comunicação de marketing;
- Branding;
- Estratégias de marketing;
- Softwares.

Estes mesmos recursos podem ser agrupados em quatro categorias como proposto por Barney e Hersterly (2007) e estão apresentados na tabela 5.14.

Quadro 5.14: Recurso da empresa D

Empresa	Recursos			
	Recursos Financeiros	Recursos Individuais	Recursos Físicos	Recursos Organizacionais
D	Não possui	Colaboradores.	Tecidos e aviamentos; Produtos; Loja*; Máquinas e equipamentos.	Cultura organizacional; Estratégia de marketing; Branding; Hardwares e softwares.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

(\*) A loja da empresa não é própria, é alugada.

Os recursos citados são considerados, de acordo com o Entrevistado D, forças para a Empresa D. Ele diz que “[...] eles expressam tudo o que a gente conseguiu até hoje né. São dois anos de empresa, então a gente tem tanto os recursos intangíveis, quanto os tangíveis. Então a gente considera como força”.

Destes recursos, além de forças, alguns são estratégicos, como, por exemplo, o marketing digital, onde este ajuda a posicionar a marca no mercado. A importância destes recursos é avaliada por meio do fracasso ou sucesso que estes conferem.

Sobre a marca da empresa como um recurso que pode proporcionar vantagem competitiva, não foi possível identificar se a marca da empresa tem potencial para proporcionar uma vantagem competitiva. Em relação à marca da empresa ser reconhecida no mercado, o Entrevistado D diz que busca isso.

Estes recursos são desenvolvidos na produção, na valorização de fazer bem-feito o produto, para isso, a Empresa D investe na criação, é um investimento financeiro não formalizado.

Embora os recursos citados sejam considerados forças, a Empresa D não costuma realizar diagnóstico dos recursos que possui em comparação com os dos principais concorrentes. O que é feito são deduções por meio das comparações entre os produtos, realizadas pelos clientes que compram nos concorrentes.

Estes recursos são alocados ou desenvolvidos conforme a realidade da Empresa D, estando alinhados ao que a empresa consegue fazer. Para que estes recursos e capacidades fiquem compatíveis e se relacionem de forma colaborativa, é adotado um acompanhamento total, ou seja, uma visão holística de tudo que acontece, desde a chegada da matéria-prima até o pós-venda.

Os recursos citados são forças para a Empresa D e alguns são estratégicos, porém não há medidas para proteger estes recursos.

Na análise SOWT a pesquisa identificou como pontos fortes da Empresa D são cultura organizacional, o posicionamento da marca, os produtos e a comunicação de marketing. Como fraqueza o Entrevistado D cita a equipe pequena, o que acaba centralizando muitas tarefas em algumas pessoas.

A oportunidade encontrada no ambiente externo e citada pelo Entrevistado D é a mudança de mentalidade do consumidor, onde estes estão começando a privilegiar mais as marcas nacionais. As ameaças identificadas são os concorrentes, falta de incentivo por parte do governo (os impostos) e até mesmo dos bancos.

Sobre as forças do ambiente geral, os principais concorrentes são a CCTS (Cactus) e a Dromedário, são as marcas que se posicionam da mesma forma. De acordo com o Entrevistado D, estas marcas tentam se posicionar no mercado como grifes, e não como uma marca que vem da feira para se tornar grife.

Sobre estes influenciarem no desempenho da Empresa D, o Entrevistado D acredita que os concorrentes podem influenciar positivamente, uma vez que a empresa tem que estar sempre à frente dos concorrentes, então estes pressionando a empresa a sempre buscar melhorar, não para estar a frente deles, mas para ser melhor do que já é. De forma negativa eles influenciam em relação aos preços, já que por se tratar de produtos parecidos eles vendem mais barato, mas a empresa busca sempre equiparar os preços.

Os principais fornecedores da empresa são a Menegotti, Marison e RBV (tecidos) que são de fora do estado. Na região a empresa trabalha com matéria-prima da Matesa que é uma empresa de João Pessoa. Estes fornecedores podem influenciar o desempenho em relação à qualidade da matéria-prima fornecida, uma vez que se estes fornecem uma matéria-prima de qualidade, a empresa produzirá bons produtos, caso contrário, atrapalhará no desempenho.

Os clientes da Empresa D são tanto pessoas físicas, aqueles que compram roupas para o seu próprio uso ou para presentear, e pessoa jurídicas, ou seja, revendedores que comprar para vender em lojas de outras cidades. Estes clientes influenciam no desempenho dando *feedback* sobre os produtos, se estão satisfeitos, sendo o *feedback* positivo ou negativo.

Sobre os substitutos, o Entrevistado D acredita que há produtos substitutos para os produtos da Empresa D, principalmente por ser um produto tradicional, então há outros produtos, mas a empresa tem seus diferenciais competitivos. Estes substitutos interferem em relação ao preço, porque os consumidores podem encontrar o mesmo produto com o preço abaixo daquele praticado pela empresa, então isso influencia negativamente.

Sobre a ameaça de novos entrantes, o Entrevistado D diz que o número de empresas tem aumentado na região do Polo, principalmente por as empresas almejarem um posicionamento como marcas de grife. Estas empresas entram no setor:

Porque veem o sucesso das outras e podem achar fácil ou coisa parecida, daí elas acham que está tudo dando certo, que está dando lucro e também vão para o mesmo ramo.

A entrada no setor pode ser dificultada uma vez que a empresa não possua capital nem conhecimento, sendo uma barreira que pode impedir um novo concorrente no setor.

As implicações competitivas identificadas na Empresa D de acordo com o modelo VRIO estão apresentadas na tabela 5.15.

**Quadro 5.15:** Modelo VRIO na empresa D

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	
D	Sim	Não	Sim	Não	Paridade Competitiva	Força

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

De acordo com os resultados da pesquisa, a Empresa D possui uma paridade competitiva em relação aos outros concorrentes no mercado, uma vez que possui recursos valiosos e custosos de imitar, porém não são raros nem a empresa está totalmente organizada para aproveitar ao máximo o potencial competitivo destes recursos. O recurso valioso identificado foi o *branding*, sendo considerado o recurso mais importante, a gestão da marca.

Embora os recursos da Empresa D não sejam raros, o Entrevistado D a acredita que um recurso raro no mercado pode ser uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que “[...] fortalece ainda mais a identidade da marca ou do produto”.

Os recursos e capacidades são difíceis de imitar, em relação ao produto. O que torna os produtos da Empresa D difíceis de imitar e os diferenciam é o design da estampa ou a composição das malhas. Ele diz que “[...] as malhas ele pode até ter acesso né, ir aos fornecedores, mas às estampas, o design, o que vai da criação, vai da ideia, então isso ele não pode imitar né, e se ele não pode ele vai ter uma desvantagem”.

O Entrevistado D ainda enfatiza que os concorrentes “[...] podem imitar os produtos, mas não as ideias, a identidade, a maneira de ser da empresa”.

A organização procura se esforçar para ter efetividade nas funções, buscar fazer muito com pouco, neste caso a empresa explorar o potencial competitivo de seus recursos e capacidades, porém poderia explorar ainda mais, o que caracteriza que a empresa ainda não explora ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades. O Entrevistado D afirma que poderia explorar ainda mais a organização caso tivesse uma equipe maior, se tivesse alguns outros recursos que exigem um capital a mais. A Empresa D também não possui recursos organizacionais como estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação.

Duas perguntas em relação ao tema abordado na pesquisa foram levantadas: a primeira sobre o interesse da Empresa D sobre o assunto abordado nesta pesquisa; e a se era importante estudar a vantagem competitiva, justificando as respostas. Assim, sobre o interesse no tema desta pesquisa, o Entrevistado D diz:

Desperta, porque, como eu falei, a vantagem competitiva, quando a gente tem uma vantagem competitiva isso a gente pode até mesmo mensurar nos resultados né, até mesmo com o lucro da empresa ou com a sobrevivência dela né, então quando a gente tem algo que nos diferencia do concorrente, por exemplo, a gente vê nos próprios clientes falando né, e, até mesmo a gente percebe que o concorrente começa a te imitar, então isso às vezes são sinais que certificam né, que a gente tá no caminho certo e que você, direcionar sua empresa, as estratégias da sua empresa pra valorizar e querer investir na estratégia nessa da vantagem competitiva é o melhor caminho.

Sobre a importância de se estudar a vantagem competitiva, ele diz que é importante e justifica dizendo “[...] porque se a gente for querer ser mais um no mercado é melhor não existir, a gente tem que “tá” pra se destacar. Vamos dizer assim, para ter algum sucesso tem que ter essa vantagem competitiva, não tem outro caminho”.

Estes foram os resultados alcançados na Empresa D conforme a entrevista realizada com o Entrevistado A e de acordo com os objetivos específicos desta pesquisa.

### **5.2.5 Empresa E**

Os recursos tangíveis identificados foram:

- Matéria-Prima;
- Máquinas modernas e equipamentos;

- Estrutura;
- Frota de veículos;
- Recursos financeiros.

Os recursos intangíveis identificados foram:

- Marca;
- Software;
- Conhecimento dos colaboradores.

Estes mesmos recursos podem ser agrupados em quatro categorias como proposto por Barney e Hersterly (2007) e estão apresentados na tabela 5.16.

**Quadro 5.16:** Recursos da empresa E

Empresa	Recursos			
	Recursos Financeiros	Recursos Individuais	Recursos Físicos	Recursos Organizacionais
E	Recursos financeiros próprios.	Colaboradores capacitados e com experiência na empresa;	Tecidos e aviamentos; Máquinas e equipamentos modernos; Estrutura fabril; Veículos;	A marca; Hardwares e softwares;

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

Estes recursos citados pelo Entrevistado E são considerados forças para a Empresa E, principalmente as pessoas. Ele acredita que quando se possui uma equipe entrosada, bem preparada e produtiva ela por si só faz com que a coisa ande. Destes recursos, aquele considerado estratégico é o software de criação que faz toda a diferença tanto na produtividade quanto na redução de custos, sendo muito eficaz nestas situações, porém estes não são protegidos.

Embora se apresentem como forças, a Empresa E não busca realizar um diagnóstico dos recursos que possui em comparação com o dos principais concorrentes. O que ela faz é uma análise do produto final do concorrente com base em conhecimento empírico, com isso se sabe mais ou menos a estrutura da empresa.

A importância dos recursos no desempenho da Empresa E é avaliada por meio do aumento no lucro, para isto, esta busca recursos que auxiliem no aumento da produtividade da empresa e corrobore no lucro.

Os recursos são desenvolvidos conforme a necessidade, para isso a Empresa E investe de acordo com a necessidade, seja comprando uma máquina, seja na contratação de pessoal. Ainda, os recursos são alocados e desenvolvidos conforme as estratégias existentes e de acordo com sua estrutura. Para isso, o Entrevistado E afirma que “[...] a gente sempre desenvolve o produto ou uma coleção dentro da capacidade da empresa, dentro do maquinário que eu tenho, dentro da mão-de-obra que eu tenho. Então tudo é desenvolvido dentro disso aí”.

Sobre a marca da empresa como um recurso que pode proporcionar uma vantagem competitiva, sobre a consolidação da marca, forma como esta impacta no negócio da empresa e como ela é desenvolvida, o Entrevistado E diz:

A marca ela é uma identidade do produto, feito cada pessoa tem sua identidade, tem seu CPF. Ela é uma coisa que o cliente vai identificar no que ele deseja, a marca é isso. Acredito que sim. A visualização da marca ela tem que ser constante, em tudo, ou em rede social, ou em uma propaganda, ou num *baner*, ou num *outdoor*, isso tem que ser sempre trabalhado pra que o cliente não dispense, entendeu, essa atenção que ele tem da marca, porque se tiver essa persistência, a marca vai cair no esquecimento. De forma essencial, a marca é essencial para o produto.

Uma vez que todo projeto tem um tempo para se chegar à produtividade exata e para se chegar nesta produtividade desejada é preciso treinar um operador, porém demanda tempo, a Empresa E, conforme o Entrevistado E, investe em treinamento para adaptar o operador à máquina. Quando muda uma coleção, muda a operação também, aí começa tudo do zero novamente.

A Empresa E possui setor de Pesquisa & Desenvolvimento que vê o que está na tendência no momento. O Entrevistado E afirma que esse setor não requer um investimento num setor específico porque a moda ela é muito acessível, independente de qualquer coisa, a moda ela está na internet, na televisão, por isso ela é muito acessível.

Sobre a possibilidade de o conjunto de recursos da Empresa E ser facilmente transferido para outra, o Entrevistado E acredita que isso seria possível, porém alcançar o mesmo resultado dependeria muito da gestão. A Empresa E ainda utiliza os recursos e capacidades como fonte para elaboração das estratégias organizacionais.

Na análise SOWT, os pontos fortes citados pelo Entrevistado E foram a produtividade, a qualidade do produto e a inovação, uma vez que a empresa está sempre se atualizando com essa questão da inovação. Sobre os pontos fortes, ele diz que tem algo a melhorar em vários setores.

A oportunidade identificada no mercado é a expansão do negócio da empresa para outros mercados no país, uma vez que a Empresa E está limitada ao mercado local. Sobre as ameaças do ambiente externo, de acordo com o Entrevistado E:

As ameaças são os concorrentes desleais, o que são concorrentes desleais? São os concorrentes que não paga imposto, que não paga direito de funcionário, seria justamente a informalidade não é, no contexto geral, tanto trabalhista, quando no contexto fiscal. Isso atrapalha muito, aí ele não tem um custo que a empresa que tem a organização trabalhista e fiscal

Sobre as forças do ambiente geral, os principais concorrentes da Empresa E são, de acordo com a perspectiva do Entrevistado E, a Cavalheiro e a La Ferrier, empresas estas do mesmo segmento, que atuam na região, que produzem no mesmo segmento de camisaria e têm o mesmo patamar de qualidade e preço. Estes concorrentes podem influencia no desempenho, uma vez que pressionam a empresa a buscar evoluir na qualidade e na elaboração do custo do produto. Ou seja, elaborar um produto diferenciado com um custo em conta, esse é o papel do concorrente.

A Empresa E possui vários fornecedores por o produto fabricado requerer várias matérias-primas, de acordo com o Entrevistado E. Ele diz que o aviamento vem do grupo Guararapes, o colarinho é da Cortela, o tecido é do grupo Jordão Morais, a Havel e tem outros tecidos importados de outros estados. Ainda, Os fornecedores influenciam o desempenho tanto na elaboração do valor de venda, quanto na disponibilidade da mercadoria, às vezes o fornecedor não tem matéria-prima, fazendo com que haja falta do produto.

Os principais clientes da Empresa E são atacadistas que revendem à lojistas ou para sacoleiros para poder chegar ao consumidor final. Estes clientes podem influenciar no desempenho a partir do momento que percebe uma diferença de valor entre aquele cobrado pela empresa e o cobrado pelo concorrente, ou uma diferença em qualidade, isso faz com que o cliente deixe de comprar, conseqüentemente, afetando no faturamento.

O Entrevistado E diz não acreditar em produto substituto, conforme a seguir:

Veja só, no caso da moda eu não acredito em produto substituto porque moda ela é uma coisa muito específica, o cliente vai querer aquilo e pronto e acabou-se, entendeu, porque é o que “tá” vendendo, é o que tá sendo usado, modelo é muito específico a isso. Aí eu não acredito que tem produto substituto, nessa questão da moda aí, a gente tem que acompanhar as tendências.

O número de empresas no ramo de atuação da empresa tem diminuído segundo o Entrevistado E. Ele diz que as que saíram o fizeram por causa da crise e as poucas que entraram é por ter algum interesse nessa fatia do mercado. Ainda acredita que a entrada no mercado é difícil por exigir muito estudo, preparação e elaboração de produto. Porém não há nada que impeça a entrada no setor, basta ter interesse e conhecimento.

Um recurso que poderia ser uma barreira à entrada no mercado, de acordo com o Entrevistado E, seria a credibilidade da marca, já que outra empresa teria que conquistar credibilidade no mercado.

Se tratando das implicações competitivas propostas pelo modelo VRIO, o resultado alcançado está no quadro 5.17.

**Quadro 5.17:** Modelo VRIO na empresa E

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	
E	Sim	Não	Sim	Não	Paridade Competitiva	Força

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

A Empresa E possui paridade competitiva, o que se caracteriza, também, como uma força, uma vez que possui recursos valiosos e difíceis de imitar, porém não raros e que esta ainda não está organizada totalmente para explorar ao máximo o seu potencial competitivo.

O recurso valioso mencionado pelo Entrevistado E foi à equipe capacitada, pois se trata de uma equipe antiga na empresa que já têm experiência, sabe como é o manejo e a forma da empresa trabalhar.

Quanto à raridade, o Entrevistado E afirma que há outras empresas que possuem determinados recursos e capacidades valiosos que a empresa também possui, sendo estes a matéria-prima. Ele ainda afirma que um recurso raro no mercado pode ser uma fonte de vantagem competitiva, porém no segmento de moda, de roupa, é difícil ter esse produto.

Ainda afirma que “[...] o produto começa a vender aqui fulano já vai e corre atrás”, “[...] você não tem como ser exclusivo”.

“Quem não tem uma mão-de-obra qualificada ele tem uma dificuldade e eles ficam para trás, seja na produtividade, seja na qualidade”, é o que diz o Entrevistado E sobre os recursos raros, mostrando que o recurso individual dos colaboradores é difícil de imitar.

A Empresa E, na parte organizacional, não está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo dos recursos de acordo com o Entrevistado E. Ele afirma que “[...] ainda precisa de melhoras, precisa organizar mais”.

Duas perguntas em relação ao tema abordado na pesquisa foram levantadas: a primeira sobre o interesse da Empresa E sobre o assunto abordado nesta pesquisa; e a se era importante estudar a vantagem competitiva, justificando as respostas. Assim, sobre o assunto abordado na pesquisa despertar o interesse da empresa, o Entrevistado E diz que “tem interesse sim, porque eu não tenho esse dado, eu tenho interesse em conhecer, de saber como é”.

Sobre a importância de se estudar a vantagem competitiva, o Entrevistado E diz que é importante e justifica dizendo que ela (a vantagem competitiva) “é importante, não para você ser sempre o primeiro no mercado, mas para você não ser o último, “tá entendendo”, para você não ficar para trás. Quando você fica para trás, para acompanhar é mais difícil ainda”.

Estes foram os resultados alcançados na Empresa E conforme a entrevista realizada com o Entrevistado A e de acordo com os objetivos específicos desta pesquisa.

### 5.3 ANÁLISE CONJUNTA DAS EMPRESAS

Esta seção objetiva reunir os principais dados levantados pela pesquisa de acordo com os objetivos específicos a fim de resolver o objetivo geral deste trabalho.

Por meio do questionário aplicado nas empresas que compõem a amostra, se levantou o quadro 5.18, nele são apresentados os estados brasileiros em que cada empresa comercializa seus produtos.

**Quadro 5.18:** Estados em que as empresas comercializam

Estados	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Alagoas	X	X	X	X	X
Amazonas	X		X		X
Acre			X		
Amapá			X		

Continuação do quadro 5.18.

Bahia	X	X	X	X	X
Ceará	X		X	X	X
Distrito Federal					
Espírito Santo	X	X	X	X	X
Goiás			X		X
Maranhão			X	X	X
Mato Grosso			X		X
Mato Grosso do Sul			X		
Minas Gerais			X	X	
Pará			X	X	X
Paraíba	X	X	X	X	X
Paraná			X		
Pernambuco	X	X	X	X	X
Piauí			X	X	X
Rio de Janeiro	X		X		X
Rio Grande do Norte	X	X		X	X
Rio Grande do Sul			X	X	
Rondônia			X		
Roraima			X		
Santa Catarina			X		
São Paulo			X	X	X
Sergipe	X		X	X	
Tocantins			X		
Total de estados	10	6	25	14	15

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

Como mostra o quadro 5.19, algumas empresas possuem uma maior abrangência no mercado nacional, com destaque para a Empresa C onde atua em 25 estados da federação (92,6%). Em seguida aparecem as Empresas D e E com 14 e 15 estados (51,85% e 55,55%) respectivamente. A empresa A, embora seja maior do que as empresas D e E, apresenta pouca participação no mercado nacional com abrangência em 10 estados (37%). A empresa B é a que apresenta menor participação, dentre as empresas estudadas, em relação a participação em outros estados, apenas 6 estados (22,22%).

O quadro 5.19 apresenta os estados em comum em que as empresas atuam.

**Quadro 5.19:** Estados em comuns em eu as empresas comercializam

<b>Estados</b>	<b>Empresas</b>
Alagoas	A, B, C, D e E
Amazonas	A, C e E
Acre	C
Amapá	C
Bahia	A, B, C, D e E
Ceará	A, C, D e E
Distrito Federal	—
Espírito Santo	A, B, C, D e E
Goiás	C e E
Maranhão	C, D e E
Mato Grosso	C
Mato Grosso do Sul	C
Minas Gerais	C e D
Pará	C, D e E
Paraíba	A, B, C, D e E
Paraná	C, D e E
Pernambuco	A, B, C, D e E
Piauí	C, D e E
Rio de Janeiro	A, C e E
Rio Grande do Norte	A, B, D e E
Rio Grande do Sul	C e D
Rondônia	C
Roraima	C
Santa Catarina	C
São Paulo	C, D e E
Sergipe	A, C e D
Tocantins	C

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

Pelo que se vê no quadro 5.19, a Empresa C atua em quase todos os estados brasileiros (exceção no Rio Grande do Norte e Distrito Federal). O Distrito Federal é o único ente da federação onde as empresas não comercializam.

Sobre as cidades no estado de Pernambuco em que as empresas atuam, o questionário conseguiu reunir informações que identificaram as cidades contidas no quadro 5.20.

**Quadro 5.20:** Cidades em Pernambuco em que as empresas atuam

Empresa	Cidades
A	Caruaru, Recife, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama.
B	Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama.
C	Caruaru, Recife, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama.
D	Cabo de Santo Agostinho, Cachoeirinha, Caruaru, Cupira, Olinda, Petrolina, Recife e São Bento do Uma.
E	Caruaru, Recife, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Toritama e Vitória de Santo Antão.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

Em relação ao número de colaboradores, os dados estão dispostos na tabela 5.6.

**Tabela 5.6:** Número de colaboradores

Empresa	Número de Colaboradores
<b>A</b>	380
<b>B</b>	80
<b>C</b>	240
<b>D</b>	4
<b>E</b>	54
<b>Total</b>	758

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

Como mostra a tabela acima, a Empresa A apresenta o maior número de colaboradores (50,13%), seguido da Empresa C (31,7%). A Empresa B (10,55%) e a Empresa E (7,1%) apresentam um número menor de colaboradores. Enquanto a Empresa D possui o menor número de colaboradores formais (0,52%) da amostra.

É importante ressaltar que só foram considerados colaboradores aqueles que compunham o quadro funcional da empresa, sem levar em consideração o pessoal que faz parte das facções que terceirizam alguns processos.

Em relação às vendas, a tabela 5.7 a seguir apresenta os números apurados na pesquisa no tocante às vendas e à produção.

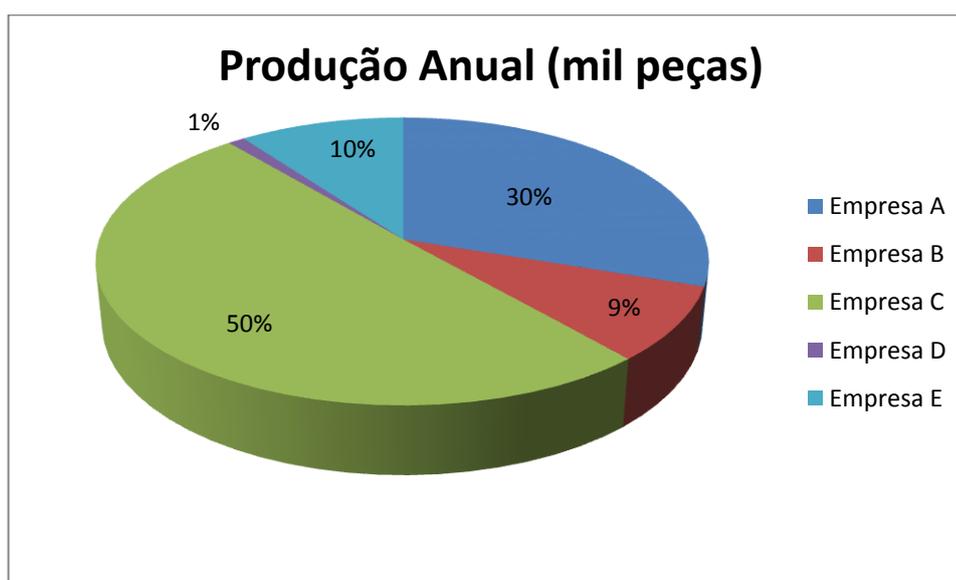
Em relação às vendas, a tabela 5.7 a seguir apresenta os números apurados na pesquisa no tocante às vendas e à produção.

**Tabela 5.7:** Produção e vendas das empresas mensal e anual

Empresa	Produção Mensal (mil peças)	Venda Mensal (mil peças)	Produção Anual (mil peças)	Venda Anual (mil peças)
<b>A</b>	60	55	720	660
<b>B</b>	16,7	16,7	200	200
<b>C</b>	100	95	1200	1140
<b>D</b>	2	1,8	24	21,6
<b>E</b>	20	17	240	204
<b>Total</b>	198,7	185,5	2384	2225,6

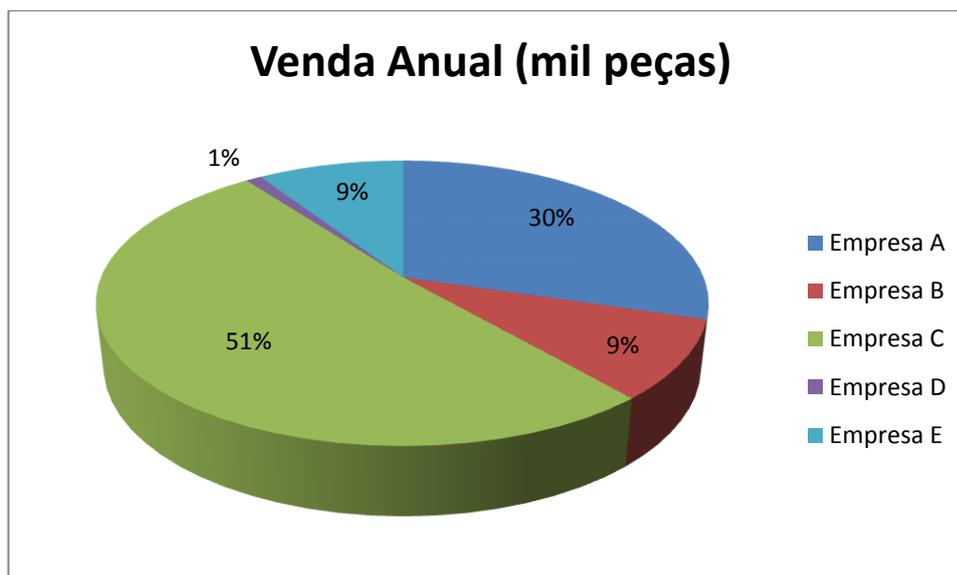
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

Como apresentado na tabela 5.7, as empresas A e C apresentam os maiores números em produção e vendas, 50% e 30%, conforme o gráfico 5.8 e o gráfico 5.9, respectivamente. Estas empresas também apresentam o maior volume de vendas, mantendo a mesma proporção do gráfico de produção, 51% e 30%, respectivamente. É importante lembrar que embora as empresas B e D não apresentem os mesmos números de produção e vendas das empresas A e C, estas não trabalham com estoque, pois, segundo os entrevistados, suas produções são de acordo com a demanda. A produção e vendas na empresa E corresponde a 9% nos dois gráficos, porém trabalha com esta trabalha estoque.

**Gráfico 5.8:** Produção anual das empresas

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

Gráfico 5.9: Vendas anuais



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

### 5.3.1 Forças do Ambiente Geral de Porter

Esta secção se dedica a tratar dos dados sobre as forças do ambiente geral proposto por Porter (1989), a saber: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre os concorrentes. Sendo este um dos objetivos específicos desta pesquisa.

A interação entre as forças determina o potencial de lucro de um setor, uma vez que exercem influência nos custos, preços e investimentos necessários da empresa na indústria (PORTER, 1989). Quanto maior a força, menor será a lucratividade no setor e, conseqüentemente, das empresas que nele atuam (FERNANDES; BERTO, 2005).

O quadro 5.21 apresenta os resultados obtidos de acordo com as entrevistas realizadas.

Quadro 5.21: Forças do ambiente geral

EMPRESA	Formas de as forças do ambiente geral impactarem no desempenho da empresa				
	CONCORRENTES	FORNECEDORES	CLIENTES	SUBSTITUTOS	NOVOS ENTRANTES
A	Preço	Atraso na entrega	Deixando de comprar os produtos, afetando no faturamento.	Deixar de comprar o produto da empresa por causa do preço.	Identificação de oportunidades .

Continuação do quadro 5.21

B	Preço.	Não influencia	Não influencia		Mudança no comportamento do consumidor.
C	Não influencia	Atraso na entrega	Prazos de pagamento, o preço e a barganha dos clientes.	Deixar de comprar o produto da empresa.	Crescimento da empresa.
D	Preços; Pressionando para melhorar.	Qualidade da matéria-prima	Dando <i>feedback</i> sobre os produtos.	Preço (baixo).	Sucesso das outras empresas.
E	Evolução na qualidade e preço final do produto.	Elaboração do valor de venda; Disponibilidade da mercadoria	Deixando de comprar os produtos, afetando no faturamento.	Não influencia	Interesse em uma fatia do mercado.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Os dados apresentados no quadro acima apresentam os resultados obtidos na pesquisa conforme os entrevistados de cada empresa. O quadro apresenta as principais formas com que cada força do ambiente geral influencia no desempenho de cada empresa pesquisada.

#### a) Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes se dá pela disputa por uma posição privilegiada no mercado, onde estas adotam estratégias para obter e ampliar parcelas significativas do mercado, principalmente quando são pressionados ou identificam uma oportunidade (PORTER, 2004; BESANKO *et. al.* 2006). Sobre isto, a pesquisa identificou, de acordo com os entrevistados, os principais concorrentes das empresas (ver quadro 5.22) e a forma como estes influenciam no desempenho da empresa.

**Quadro 5.22:** Principais concorrentes

Empresa	Concorrentes
<b>A</b>	Rota do Mar, <i>Wavecore</i> , CCTS (Cactus) e Play Surf
<b>B</b>	Cavalheiro e Red Life Clothing
<b>C</b>	Bicley e Plaggio
<b>D</b>	Cactus e Dromedário
<b>E</b>	Cavalheiro e La Ferrier

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016).

A tabela acima apresenta os principais concorrentes das empresas de acordo com a percepção dos entrevistados. Enquanto o quadro 5.21 apresenta a forma com que estes mesmos concorrentes influenciam no desempenho da empresa.

Com relação aos concorrentes, as entrevistas contribuíram para que identificar dez empresas como concorrentes. A forma como estes concorrentes influenciam no desempenho da empresa, de acordo com cada entrevistado, é por meio do preço (por causa da qualidade inferior), citado por quatro empresas, pressionando para melhorar os produtos, principalmente na qualidade. A única exceção neste caso foi a Empresa C onde o Entrevistado C não acredita que os clientes influenciem no desempenho da empresa.

### b) Poder de negociação dos fornecedores

A força ambiental dos fornecedores pode exercer influência quando ameaçam subir o preço ou diminuir a qualidade dos bens e serviços, podendo drenar os lucros de uma empresa que não consiga repassar os aumentos para os clientes (PORTER, 2004; BESANKO *et. al.* 2006; BARNEY & HERSTERLY, 2007).

Diante destas definições, a pesquisa buscou identificar os principais fornecedores das empresas e se eles poderiam influenciar no desempenho da empresa, os resultados, no tocante aos principais fornecedores, estão contidos no quadro 5.23.

**Quadro 5.23:** Principais Fornecedores

Empresa	Fornecedor	
	Tecido	Aviamentos
<b>A</b>	Menegotti	Minas Gerais
<b>B</b>	Menegotti	Bonor (Fortaleza – CE)
<b>C</b>	Jangadeiro – CE e Menegotti	Linhas e Fios (Caruaru – PE)
<b>D</b>	Menegotti, Marissol, RVB e Matesa	—
<b>E</b>	Jordão Morais	Grupo Guararapes

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Sobre os fornecedores, os aviamentos das empresas vêm de fornecedores diferentes, porém, a matéria-prima principal, no caso o tecido, é comum para quatro empresas, o que foi identificado como sendo uma ameaça também, uma vez que esta é fornecida por uma empresa forte e que comercializa com seus concorrentes. Estes fornecedores podem influenciar no desempenho das empresas com a disponibilidade da matéria-prima (Empresas A, C e E), no

preço do produto final (Empresa E) e na qualidade da matéria-prima fornecida (Empresa D). Apenas a Entrevistada B não acredita que os fornecedores possam influenciar no desempenho da Empresa B.

De acordo com os fornecedores identificados e a forma como cada um pode influenciar no desempenho da empresa, é possível destacar a Menegotti, fornecedora de tecidos. Por o produto fornecido ser essencial na produção e a qualidade ser reconhecida pelos clientes, a empresa pode exercer forte influência nas empresas que adquirem seus produtos, com exceção da empresa E (que não utiliza os tecidos da empresa). Conforme Barney e Hersterly (2007), um fornecedor poder exercer influência na indústria quando o produto fornecido é um insumo importante para o negócio das empresas. Ainda, conforme Porter (2004) e Barney e Hersterly (2007), os produtos deste fornecedor são diferenciados ou exclusivos.

Embora os autores usados no referencial não tragam a questão da disponibilidade da matéria-prima, ou seja, a logística, dois entrevistados citarem a disponibilidade da matéria-prima como forma de o fornecedor influenciar no desempenho da empresa, sendo que a falta deste pode comprometer a produção.

### c) Poder de negociação dos clientes

Sobre os clientes, Porter (2004, p. 26) afirma que “os compradores competem com a indústria pressionando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.” Desta forma, a tabela abaixo identifica os principais clientes das empresas. Também é possível identificar os estados em que a empresa atua fora de Pernambuco, como também as cidades no estado, por meio do quadro 5.19 e da tabela 5.17.

O quadro 5.24 apresenta os principais clientes das empresas entrevistadas.

**Quadro 5.24:** Principais clientes

Empresa	Clientes
<b>A</b>	Pessoa Jurídica (lojistas) e Pessoa física (sacoleiros)
<b>B</b>	Comércio varejista e o comércio atacadista
<b>C</b>	Lojistas e loja física para venda no atacado
<b>D</b>	Pessoa Física (vendas no varejo) e Revendedores
<b>E</b>	Atacadistas que revendem para lojistas

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Os clientes das empresas são lojistas, atacadistas e consumidores individuais de Pernambuco e de outros estados. Algumas empresas comercializam para os mesmos estados conforme o quadro 5.20, o que acirra a competição entre eles pelo posicionamento nestes mercados. No caso da influência dos clientes na empresa, estes influenciam quando deixam de comprar os produtos por causa dos concorrentes (Empresa A e E), influenciam com relação aos prazos de pagamento, com o preço e a barganha (Empresa C) e dando *feedback* sobre os produtos (Empresa D). A Entrevistada B não acredita que os clientes influenciam no desempenho da Empresa B.

#### **d) Ameaça dos produtos substitutos**

Os produtos substitutos reduzem a lucratividade da empresa e ainda competem com um preço, muitas vezes, menor (PORTER, 2004). Ainda, estes atendem às mesmas necessidades que os produtos das empresas no mercado (BARNEY & HERSTERLY, 2007).

Neste caso as empresas não apresentaram quais seriam os produtos substitutos, porém disseram a forma como estes influenciam. As exceções, neste caso, são as empresas B e E que não acreditam haver influência dos produtos substitutos no desempenho da empresa.

De acordo com a definição e conforme a respostas obtidas dos entrevistados das empresas A, C e D, os substitutos podem influenciar no desempenho das empresas cobrando preços mais baixos, o que faz com que a empresa diminua sua lucratividade por causa daqueles clientes que preferem comprar um produto similar, porém com um preço menor.

#### **e) Novos entrantes**

A última força ambiental analisada na pesquisa foi à ameaça de novas empresas entrarem no setor. Quando novas empresas entram no setor, junto elas trazem nova capacidade, desejo de ganhar espaço no mercado e frequentemente recursos substanciais (PORTER, 2004).

Novos entrantes ingressam no setor com interesse em uma fatia do mercado (Empresa E), uma vez que veem o crescimento de uma determinada empresa (Empresa C) ou o sucesso de outras empresas (Empresa D), assim, identificam uma oportunidade (Empresa A) que também pode ser identificada na mudança de comportamento do consumidor (Empresa B), motivando-as a entrarem e competirem no setor.

O que pode barrar a entrada de uma nova empresa no setor é a credibilidade da marca (Empresa E), a disponibilidade de recursos financeiros (Empresa B e D) e o risco e o histórico das empresas já posicionadas (Empresa C).

Estas foram os resultados alcançados por meio da pesquisa e que buscaram atender ao objetivo específico que tratava deste assunto.

### 5.3.2 Análise SOWT

A análise SOWT se buscou levantar, por meio da percepção dos entrevistados, quais seriam os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças, uma vez que, de acordo com Barney e Hersterly (2007) e Wernerfelt (1984), a posse de recursos pode ser utilizada para neutralizar uma ameaça e aproveitar uma oportunidade. Os resultados encontrados estão no quadro 5.25.

**Quadro 5.25:** Análise SOWT

Empresa	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
A	Equipe especializada; Estilista profissional; Máquinas e Equipamentos.	Logística na antecipação para lançar coleções.	Mudança nos padrões de exigência dos clientes.	Produtos importados da China.
B	Os colaboradores.	A comunicação entre lojas	Público homossexual.	Mão-de-obra
C	Pessoas; Produto; Processo.	Escassez de capital de giro	Outros ramos de atuação (jeans)	Concorrência desleal
D	Cultura organizacional; Posicionamento de marca; Produto; Comunicação de marketing.	Equipe pequena	A mudança da mentalidade do consumidor	Concorrentes; Falta de incentivo fiscal e financeiro do governo.
E	Produtividade; Qualidade do produto; Inovação.	—	O mercado nacional	Concorrentes desleais

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

O resultado encontrado mostra que as forças identificadas nas empresas estudadas podem ser utilizadas para explorar as oportunidades levantadas nesta pesquisa, bem como neutralizar as ameaças, uma vez que se trata de recursos e capacidades das empresas.

A posse de recursos e capacidades permite neutralizar as ameaças dos produtos chineses, da escassez da mão-de-obra, da falta de incentivo fiscal e financeiro por parte de

bancos e do governo e da concorrência desleal. Da mesma forma que colabora para explorar as oportunidades contidas na mudança dos padrões de exigência e do comportamento dos clientes, no público homossexual, em outros ramos de atuação e no mercado nacional.

### 5.3.3 Recursos

Sobre os recursos da empresa, estes podem ser divididos em quatro categorias de acordo com Barney e Hersterly (2007): recursos financeiros, recursos individuais, recursos físicos e recursos organizacionais. Estes recursos foram agrupados no quadro 5.26.

**Quadro 5.26:** Recursos das empresas

Empresa	Recursos			
	Recursos Financeiros	Recursos Individuais	Recursos Físicos	Recursos Organizacionais
Empresa A	Recursos financeiros próprios oriundos de lucro retido.	Equipe especializada que conta com estilista profissional com conhecimentos em tendências da moda; Gestão do conhecimento dos colaboradores por meio de capacitação; Tecidos e aviamentos	Tecidos e aviamentos; Máquinas e equipamentos modernos; Lojas*; Fábrica*; Localização.	Hardware e software.  Estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação.
Empresa B	Recursos financeiros próprios e de outras fontes	Colaboradores comprometidos com os objetivos da empresa e capacitados pela empresa;	Tecidos e aviamentos; Máquinas e equipamentos; Estrutura fabril; Localização; Lojas.	Hardwares e softwares
Empresa C	Lucro retido.	Empresa familiar; Colaboradores com conhecimento e qualificados;	Tecidos e aviamentos; Máquinas e equipamentos modernos; Automóveis; Fábrica*;	Hardwares e softwares;  Valor da marca;  Estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação.

Continuação do quadro 5.26

Empresa D	Não possui	Colaboradores.	Tecidos e aviamentos; Produtos; Loja*; Máquinas e equipamentos.	Cultura organizacional; Estratégia de marketing; Branding; Hardwares e softwares.
Empresa E	Recursos financeiros próprios.	Colaboradores capacitados e com experiência na empresa;	Tecidos e aviamentos; Máquinas e equipamentos modernos; Estrutura fabril; Veículos;	A marca; Hardwares e softwares;

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

(\*) A loja e/ou a fábrica não pertencem são da empresa, são alugadas.

#### a) Recursos financeiros

A pesquisa identificou que, com exceção da Empresa D, as Empresas A, B, C e D possuem recursos financeiros oriundos de fonte própria, como lucros retidos, para criar e implantar estratégias. O recurso financeiro é essencial, uma vez que permite às empresas adquirirem outros recursos, tais como matéria-prima, máquinas, *softwares* e mão-de-obra qualificada. Este também impõe uma barreira à entrada para empresas que almejam ingressar nos setor, uma vez que recursos são essenciais por em prática as estratégias das empresas.

#### b) Recursos individuais

Os recursos individuais identificados na pesquisa foram os colaboradores e seu conhecimento é algo importante para as empresas, uma vez que são as pessoas que desempenham as funções que permitem a utilização de todos os recursos das empresas para elaborar produtos. Estes recursos são individuais de cada pessoa.

O fato de algumas empresas possuírem designer próprio tido como um diferencial em algumas empresas, principalmente por este possuir experiência no segmento de moda.

#### c) Recursos físicos

Os recursos físicos identificados mostram que as empresas possuem alguns recursos em comum, como tecidos e aviamentos, máquinas e equipamentos e veículos, porém esse conjunto de recursos não é homogêneo, ou seja, não é igual para todas as empresas.

#### **d) Recursos organizacionais**

Os recursos organizacionais talvez sejam os recursos mais característicos das empresas, se pode dizer que são a identidade e, como identidade só existe uma, não podem ser transferidos e nem imitados facilmente. Recursos como a marca da empresa ou a cultura organizacional são coisas que conferem uma singularidade, podendo, ainda, se apresentar como um recurso valioso, com potencial de gerar vantagem competitiva.

A tecnologia, classificada nesta pesquisa como um recurso organizacional, também é importante para o processo, tido como estratégico em algumas empresas que participaram da pesquisa (Empresas A, B e E).

Destes recursos citados no quadro 5.23, aqueles que são estratégicos para as empresas estão na quadro 5.27.

**Quadro 5.27:** Recursos estratégicos

<b>Recursos e Capacidades</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Estratégico</b>
A	Software de frente e retaguarda de loja
B	Todos os recursos citados
C	Valor da marca
D	Marketing digital
E	Software de criação

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Como se percebe, o conjunto de recursos das empresas é heterogêneo, ou seja, são diferentes, embora alguns recursos sejam em comum. Estes recursos dotam as empresas de singularidade.

### **5.3.4 VRIO**

O modelo VRIO conduz para uma análise das implicações competitivas que os recursos e capacidades podem conferir para uma empresa, para isso os avalia sob a questão

do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização (BARNEY, 1991; BARNEY & HERSTERLY, 2007).

Sobre as implicações competitivas propostas pelo modelo VRIO, os resultados estão dispostos no quadro 5.28.

**Quadro 5.28:** Modelo VRIO

Um recurso ou capacidade é:						
Empresa	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	
A	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Força e Competência Distintiva
B	Não	Não	Não	Sim	Desvantagem Competitiva	Fraqueza
C	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva Temporária	Força e Competência Distintiva
D	Sim	Não	Sim	Não	Paridade Competitiva	Força
E	Sim	Não	Sim	Não	Paridade Competitiva	Força

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Conforme a tabela 5.28, as empresas A e C apresentam uma vantagem competitiva temporária, o que também se caracteriza como uma força competitiva distintiva, o que mostra que estas possuem recursos que as diferenciam das outras empresas pesquisadas, sendo também uma força.

As duas empresas são as maiores dentro do grupo pesquisado, podendo ter alguma relação com o resultado encontrado, pois estas apresentam uma estrutura e porte maior, uma marca consolidada, grande volume de produção e venda, número alto de colaboradores e com alguns recursos mais estratégicos, com isso alcançam um desempenho superior em relação às outras empresas pesquisadas, no caso, estas alcançaram uma vantagem competitiva temporária.

As Empresas D e E apresentam uma paridade competitiva, o que também se caracteriza como uma força. Esta implicação confere às empresas um nível de igualdade com outras empresas com um conjunto de recursos semelhantes, não as deixa em nível de desvantagem, mas também não lhe proporcionam algum tipo de vantagem competitiva por seus desempenhos serem semelhantes. Essa paridade competitiva é uma força para a empresa, uma vez que ainda permite explorar oportunidades e neutralizar ameaças a fim de alcançar a vantagem competitiva.

A Empresa B apresentou desvantagem competitiva em relação aos concorrentes, o que também representou uma fraqueza. O que implica na desvantagem competitiva da Empresa B é o fato de seus recursos não serem valiosos. A pesquisa identificou que muitos recursos possuídos pela empresa não conseguem gerar um valor maior porque outras empresas do mesmo ramo também o possuem. Sendo assim, os recursos não valiosos, não raros, não difíceis de imitar, mas que mesmo assim a Empresa B os explora implica em uma fraqueza, pois não permite que oportunidades sejam exploradas, tampouco permite que ameaças sejam neutralizadas, implicando em uma desvantagem para a empresa.

Estes foram os resultados identificados conduzindo-se uma pesquisa sobre recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados pela organização.

## 6 CONCLUSÕES

Este capítulo estabelece uma relação acerca do trabalho realizado no âmbito teórico, confrontando os achados da pesquisa com a teoria em questão. Para isso, optou-se por dividi-lo em três partes: a primeira relacionando às implicações do estudo; a segunda externalizando as limitações do estudo e a terceira relacionada ao desenvolvimento de pesquisas futuras.

### 6.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

O cenário organizacional tem visto aumentar as discussões acerca da vantagem competitiva. Este é um campo que tem ganhado atenção dos pesquisadores e que ainda apresenta lacunas a serem preenchidas.

Neste sentido, o Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco se apresentou como uma realidade propícia para se conduzir uma abordagem baseada em recursos e capacidades. Assim, a presente pesquisa identificou nas empresas pesquisadas os pressupostos da *Resourced-Based View*, bem como as forças do ambiente geral e as forças e fraquezas das empresas, assim como as oportunidades e ameaças presente no ambiente externo.

A pesquisa alcançou o seu primeiro objetivo, pois conduziu uma retrospectiva histórica sobre o Polo e as principais cidades produtoras de confecção (com destaque para Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama), apresentando dados sobre máquinas, produção, mão-de-obra, admissões e demissões, entre outros, o que possibilitou apresentar dados recentes do setor, bem como corroborar com dados de pesquisas anteriores como, por exemplo, a pesquisa do Sebrae (2012).

Em segundo, a pesquisa alcançou resultados satisfatórios e dentro dos parâmetros estabelecidos pela teoria RBV.

Por meio da análise das empresas, é possível afirmar que seu conjunto de recursos é heterogêneo, mesmo estas atuando no mesmo setor, o que permite que as empresas produzam roupas de maneiras diferentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY & HERSTERLY, 2007), mesmo alguns recursos sendo comuns para algumas empresas (alguns softwares, máquinas e a matéria-prima), as empresas não possuem os mesmo recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Alguns recursos são únicos da empresa, por exemplo, a cultura organizacional da Empresa D, o recurso familiar e a marca da Empresa C e a máquina de

corte a laser da Empresa A. Além do que as empresas se utilizam dos seus recursos e capacidades como fonte para a elaboração das estratégias organizacionais (GRANT, 1991).

A relação entre produtos e recursos mostrou que as empresas trabalham com produtos diversificados que necessitam de um conjunto de recursos diferentes, mas que se relacionam entre si, estes recursos sendo: a matéria-prima, a fábrica, as máquinas e equipamentos (recursos físicos); as pessoas (recursos individuais); o capital (recursos financeiros); e softwares e sistemas organizacionais (recursos organizacionais) (BARNEY & HERSTERLY, 2007). A posse destes recursos pode ser considerada duas faces da mesma moeda, uma vez que os produtos comercializados pelas empresas requerem o uso de muitos recursos, como também os recursos podem ser usados em muitos produtos (WERNERFELT, 1984).

Alguns recursos das empresas têm sua mobilidade imperfeita por ser um recurso valioso onde atualmente está sendo utilizado, ou seja, este recurso pode até ser transferido, mas os resultados alcançados na empresa em que atualmente está sendo usado são mais eficientes do que se fosse transferido para outra empresa, por questões como a estrutura da empresa, as pessoas envolvidas, o modelo de gestão e a produtividade (PETERAF, 1993).

Observa-se que o fato de as empresas terem máquinas modernas e, principalmente, pessoas capacitadas e treinadas é muito importante para garantir um produto de qualidade. As pessoas são a principal força motriz das empresas pesquisadas quando alinhados aos outros recursos e capacidades da empresa.

Dos recursos propostos na pesquisa, para a indústria de confecção no Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco, se sobressaem como estratégicos: o software de frente de loja e retaguarda (Empresa A), todo o conjunto de recursos da empresa (Empresa B), o valor da marca (Empresa C), o marketing digital (Empresa D) e o software de criação (Empresa E).

Como terceiro objetivo da pesquisa, o foco foi analisar o setor sob a perspectiva das cinco forças do ambiente geral. Os resultados identificaram a forma como os concorrentes, fornecedores, clientes e produtos substitutos influenciam o desempenho da empresa, bem como o que motiva uma nova empresa a entrar no setor.

A análise de SWOT identificou como oportunidades a mudança nos padrões de exigência dos clientes; o público homossexual; outros ramos de atuação; a mudança na mentalidade do consumidor; e o mercado nacional. Como ameaça identificou os produtos importados da China; a mão-de-obra; a falta de incentivo fiscal e financeiro; e a concorrência desleal. a equipe especializada, o produto e a qualidade do produto.

Como fraquezas, identificou-se a antecipação para lançar coleções, a comunicação entre lojas, escassez de capital de giro e a equipe pequena da empresa. As forças identificadas foram à equipe especializada, os produtos e a qualidade dos produtos.

Tanto as forças como as fraquezas identificadas na pesquisa mostram que estas são recursos ou capacidades das empresas, o que mostra a relevância de se conduzir um estudo baseado em recursos e com o auxílio da análise SWOT. As forças permitem explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças identificadas na pesquisa.

O quinto e último objetivo alcançou os resultados esperados e comprovam, através do modelo VRIO, que as empresas que melhor satisfazem as condições do modelo proposto conseguem uma posição superior em relação aos concorrentes. No caso, duas empresas (A e C) alcançaram uma vantagem competitiva temporária, o que também se caracteriza como uma força e competência competitiva.

De modo geral, Os resultados alcançados mostraram que a maioria das empresas consideram seus recursos valiosos. Apenas uma empresa possui recursos raros em relação a outras empresas. Quatro empresas consideram seus recursos difíceis ou custos de imitar, levando um concorrente à desvantagem. Sobre a organização, duas empresas estão organizadas para explorar ao máximo o potencial dos seus recursos, porém, um destas empresas não possuía recursos valiosos, raros e nem difíceis de imitar, o que já lhe atribuía uma desvantagem competitiva.

Esse foi o intuito desse trabalho, aplicado às empresas da amostragem e confirmando que aqueles com recursos superiores têm uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, crescem e se diferenciam no mercado em que atuam. Estar sob a posse de recursos estratégicos e que são valiosos, raros, difíceis de imitar e que a organização explora conduziram a pesquisa para os resultados apresentados.

Espera-se que com os resultados aqui apresentados seja possível nortear as empresas para uma primeira visão sobre seus recursos e capacidades como fontes para a elaboração das estratégias organizacionais que culminem no alcance da vantagem competitiva, uma vez que não há estudos na região do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco sobre vantagem competitiva, porém há empresas com um desempenho superior.

## 6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo teve como limitação o acesso às empresas e o interesse em participar da pesquisa, esta que seria realizada com nove empresas de três segmentos diferentes (jeans,

camisaria e moda praia) nas cidades de Toritama, Caruaru e Santa cruz do Capibaribe, cada uma, respectivamente, de acordo com cada segmento escolhido, porém as empresas convidadas para participar da pesquisa não responderam aos e-mails enviados, com exceção da Red Life que respondeu e justificou a recusa.

Outra limitação foi em relação ao acesso a livros de autores clássicos, principalmente sobre estratégia e vantagem competitiva, motivado pela transferência da biblioteca da UFPE, Campus Caruaru para um novo espaço, bem como deflagração de uma greve dos técnicos da universidade.

A pesquisa ainda encontrou limitações no que tange o acesso a estudos sobre vantagem competitiva na região do Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco, uma vez que não foram encontrados estudos que tratassem de tal tema sob qualquer perspectiva teórica no âmbito organizacional.

A última limitação encontrada foi realizar a entrevista diretamente com o proprietário da empresa. Dos entrevistados da pesquisa, dois são proprietários da empresa, um é o diretor financeiro e sócio da empresa, um é gerente de uma das lojas da empresa e a outra pessoa é estilista da empresa. A disponibilidade do proprietário para participar da pesquisa foi um pouco complicada, porém se buscou, no caso dos entrevistados que não eram proprietários da empresa, realizar a entrevista com uma pessoa que pudesse trazer informações pertinentes à pesquisa.

### 6.3 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Pesquisas futuras poderão abranger um campo maior de estudo e que ainda são poucos explorados em pesquisas, aplicando teorias de diversas áreas do campo da administração.

Pesquisas no campo de marketing poderão ser desenvolvidas a fim de auxiliar as empresas a identificarem o perfil do consumidor, uma vez que em algumas empresas ficou claro que os entrevistados tem uma visão míope e desencontrada em relação aos benefícios que o produto da empresa oferece ao consumidor, bem como o que os consumidores esperam que um produto do ramo de confecção lhes ofereça, assim será interessantes conduzir com uma pesquisa profunda nesta área de marketing nas empresas da região.

Na área de estratégia algumas pesquisas ajudarão a enriquecer e trazer a luz das teorias organizacionais alguns fenômenos que se apresentam na prática, tanto nas empresas pesquisadas, quanto também na região como um todo. Estudar a cadeia de valor na indústria de confecção poderá trazer resultados importantes, tanto para o campo da estratégia, como

também para organizações, uma vez que algumas das empresas estudadas na pesquisa terceirizam alguns ou todos os processos da produção.

Pegando um “gancho” na terceirização, há um modelo teórico que estuda o fenômeno da terceirização e é recente no campo das pesquisas, se trata do *private label*. Este que é uma forma de terceirização de todo o processo produtivo, com exceção da criação, para o qual o produto já chega ao cabide e na arara e vai direto para fica a mostra para ser vendido.

A justificativa para este tema de pesquisa vem do conhecimento empírico do pesquisador sobre pequenas facções em cidades circunvizinhas as principais cidades do Polo e que confeccionam para compradores de estados como, por exemplo, São Paulo. Estas facções só recebem o padrão (molde para o corte) ou, em alguns casos, eles mesmos fazem o molde da peça e já enviam o produto acabado com etiqueta e embalado. Toda a matéria-prima e a mão-de-obra são custeadas pela empresa contratada. Algumas facções chegam a terceirizar alguns processos do produto, o que fragmenta ainda mais a cadeia de valor do produto.

Fazendo uma ligação com o parágrafo anterior, pesquisas sobre as estratégias genéricas de Porter (liderança de custo, diferenciação e enfoque) ajudarão a entender qual tipo de estratégia, mesmo que de forma não intencional, as empresas da região adotam para obter vantagem competitiva no mercado. Na pesquisa algumas empresas demonstraram que suas estratégias são voltadas para oferecer um produto diferenciado, já outras demonstraram ter uma estratégia voltada para custos baixos.

Outra pesquisa que ajudará o campo da administração, tanto a teoria quanto as organizações envolvidas, é estudar o fenômeno da vantagem competitiva sobre os vieses decorrentes da perspectiva da economia da Organização Industrial (OI), como o modelo E-C-D (estrutura-conduta-desempenho) e sob a perspectiva das forças do ambiente geral de Porter. Isto por se tratar de uma região altamente competitiva, que conta com aproximadamente 19 mil unidades produtivas, formais e informais, segundo o Sebrae 2012.

Pesquisas sobre associativismo, apoiadas por estudos sobre coopetição, poderão apontar para que a união das empresas em alguns casos pode melhorar o seu desempenho no mercado, principalmente na aquisição de matéria-prima e comercializações dos produtos.

Trabalhos futuros ainda poderão abordar um confronto entre o alcance da vantagem competitiva através de uma visão voltada para o ambiente interno e externo, ou seja, uma visão baseada nos recursos e uma visão baseada no setor onde a empresa está inserida. Um trabalho deste porte ajudará a enriquecer e complementar lacunas encontradas na pesquisa e que, aos olhos do pesquisador, enfraquecem a efetividade de ambos os modelos teóricos que

estudam a vantagem competitiva ao passo que um modelo exclui o outro na construção da vantagem competitiva.

Trabalhos que busquem alinhar as duas perspectivas poderão criar uma nova abordagem para o fenômeno da vantagem competitiva nas organizações, auxiliando os estudos do campo de estratégia e fornecendo uma nova abordagem sobre vantagem competitiva. Pois, de acordo com Teece, Shuen e Pisano (1997) entender como as empresas alcançam e sustentam vantagem competitiva

## REFERÊNCIAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Panorama setorial – têxtil e confecção**. Série Cadernos da Indústria ABDI, v. V, Brasília, 2008. Disponível em:<<http://www.abdi.com.br/Estudo/volume%20v.pdf>>. Acessado em: 2 out. 2016.

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil. **Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira**. Brasília, jun. 2013. Disponível em:<[www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha\\_rtcc.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf)>. Acessado em: 29 set. 2016.

ANGELONI, M. T & MUSSI, C. C. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARMANINO, P. **Estudo da Evolução Histórica e das Visões do Modelo das Cinco Forças de Porter: Uma Aplicação à Indústria da Publicidade**. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo, 2005.

BARBOSA, R. A. **Estratégia de Inovação à Luz da Visão Baseada em Recursos: Um estudo na Embrapa**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2013.

BARNEY, J. B. & HERSTERLY, W. S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. B. (1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S.. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BDE. Base de Dados do Estado de Pernambuco. **Relação dos municípios por Região de Desenvolvimento**. Fundação de Desenvolvimento Municipal, 2000. Disponível em:

[http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao\\_formato2.aspx?CodInformacao=798&Cod=1](http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=798&Cod=1). Acessado em: 24 set. 2016.

BESANKO, D. *et. al.* **A Economia da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BUENO, C. F.; MEROFA. A.. **Coopetição: Uma Análise Teórica**. In: ANPAD 3Es 2009 - IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009, RECIFE. IV Encontro de Estudos em Estratégia. SÃO PAULO: ANPAD, 2009.

BURNETT, A.. **Os “estabelecidos e os outsiders” da sulanca no agreste pernambucano**. Revista de Ciências Sociais (UFC), v. 46, p. 199-220-220, 2015.

BUZZEIRO, F. G. **A perspectiva da inteligência competitiva como um recurso estratégico**. Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Perfil da Indústria nos Estados**. Disponível em:< <http://perfilestados.portaldaindustria.com.br/>>. Acessado em 2 set. 2016.

COLLIS, D. J & MONTGOMERY, C. A. **How do you create and sustain a profitable strategy?** Competing on Resources. Harvard Business Review, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L. ; GRAVE, P. S. . **Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos..** RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 48, p. 8-19, 2008.

DIAS, A. T.; GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES, M. A. **Estratégias Corporativas e Desempenho: Análises Segundo a Perspectiva da Organização Industrial**. In: 3º Encontro de Estudos em Estratégia, 2007, São Paulo. Anais do 3º. Encontro de Estudos em Estratégia. Curitiba, PR: Anpad, 2007. v. 1.

DIAS, R. F. C. **Ações estratégicas e políticas públicas em arranjos produtivos locais: o caso do polo de confecções do Agreste Pernambucano.** Dissertação (Mestrado), CTG - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife: 2007.

EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A. **Dynamic capabilities: what are they?** *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

FALCÃO, D.A.S.L. Coopetição. In: **Coopetição: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria de Cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais.** Recife: 2004, cap. 2. p. 44.

FAVORETO, R. L.; VIEIRA, S. F. A. **A Produção Internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte.** Revista Iberoamericana de Estratégia, v. 13, p. 25-37, 2014.

FAVORETTO, R. L.; VIEIRA, S. F. A; SHIMADA, A.T. **A produção intelectual em RBV: uma incursão bibliométrica nos principais periódicos nacionais.** REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia. (Impresso), v. 7, n. 1, p. 37-55, 2014.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, C. C. **Análise Estratégica da Contribuição das Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica para as empresas incubadas.** Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

FRANCO, G. L. *et. al.* **O Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho: Estudo de Caso de Empresa de Aço do estado de Rondônia.** In: ENEGEP 2015 - XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015, Fortaleza, 2015.

FUJITA, R. M. L.; JORENE, M. J. . **A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural.** Modapalavra E-periódico, v. 8, p. 153-174, 2015.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre; Bookman, 2007.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOHR, C. F. *et. al.*. **Recursos estratégicos e vantagem competitiva**: aplicação do Modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. RGO. Revista Gestão Organizacional (Online), v. 4, p. 115-139, 2011.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M. VRIO: **Vantagem competitiva sustentável pela organização**. Revista Ciências Administrativas, v. 17, n. 3, p. 819-855, 2011.

GORINI, A. P. F.. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas**. BNDES Setorial, n.12, p. 17-50, set. 2000.

GRANT, R. M. **The resourced-based theory of competitive advantage**: implications for strategy formulation. California Management Review, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HELPHAT, C. E; PETERAF, M. A. **The Dynamic Resourced-Based View**: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, v.24, n. 10, p. 997-2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo, Editora: Cengage Learning, 2008.

HOSKISSON, R. E. *et al.* **Strategy in emerging economics**. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.

IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas: 2013**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em:< <http://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=297205>>. Acessado em: 18 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Estados@**. Disponível em:< <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pe>>. Acessado em: 13 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Cidades.** Disponível em:< <http://cidades.ibge.gov.br/v3/cidades/home-cidades>>. Acessado em: 15 set, 2016.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Digital. (2015). Disponível em:<http://www.iemi.com.br/press-release-iemi-lanca-relatorio-setorial-da-industria-textil-brasileira> . Acessado em 29 out. 2016.

KOTLER, P. & KELLER, K. L. **Administração de Marketing:** a bíblia do marketing, 12<sup>a</sup> ed., Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2006.

LACERDA, A.. **Agreste tem 2º maior polo têxtil do país.** 2013. Disponível em:< <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,agreste-tem-2-maior-polo-textil-do-pais-imp-981078>>. Acessado em: 14 out. 2016.

LAMB, L. ; MORENO, M. C. ; BECKER, G. V. . **A análise dos recursos e capacidades utilizados por operadores logísticos segundo o modelo VRIO.** In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009, Recife. IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009.

LAURETTI, C. M.; MATIAS FILHO, J. ; BASSO, L. C. **A valoração de recursos que geram vantagens competitivas sustentáveis.** REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia (Impresso), v. 4, p. 11-21, 2011.

LIMA, A. S. **“Empreendendo” a Sulanca:** O SEBRAE e o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2011.

LIMA, C. O. *et. al.*. **Feira da Sulanca em Caruaru-PE:** um Palco Cultural para as Representações Simbólicas entre Compradores e Vendedores. In: V Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD - EMA, 2012, Curitiba. EMA 2012, 2012. Acesso em 19 de ago de 2016.

LIMA, J. C.; SOARES, M. J. B.. **Trabalho flexível e o novo informal.** Cadernos do CRH (UFBA), Salvador, v. 37, 2002.

LIRA, S. M. **Os aglomerados de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: um espaço construído na luta pela sobrevivência.** Revista de Geografia, v. 23, n. 1, Recife, 2006.

MACHADO, R.. **Recursos Estratégicos: Estudo multicascos de empresas vinícolas da serra gaúcha.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA, Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2012.

MAHLMEISTER, A. L.. **Faturamento da Indústria Têxtil Recua em 2014.** Site Oficial da Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos para Confecção (ABRAMACO). Publicado em: 28/01/2015. Disponível em: <<http://www.abramaco.org.br/publico/noticia.php?codigo=1129>>. Acessado em: 19 set. 2016.

MAPAS PARA COLORIR. Disponível em: < <http://www.mapasparacolorir.com.br/mapa-estado-pernambuco.php>>. Acessado em: 18 de ago de 2016.

MARSHALL. C; ROSSMAN, G.B; **Designing Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.

MILANÊS, R. B.. **Costurando roupas e roçados: as linhas que tecem trabalho e gênero no Agreste pernambucano.** Dissertação (Mestrado) Curso de Pós-graduação em Ciências Sociais em Agricultura, Desenvolvimento e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. . **Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?.** RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso), v. 18, p. 41-64, 2014.

PETERAF, M. A. **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resourced-Based View.** Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p. 179-191.

PIMENTEL, F. **Setor Têxtil e de Confecção – Momento Atual e Agenda de Trabalho.** Circuito ABIT/TEXBRASIL. Belém, 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C.. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

PRZYCZYNSKI, R.; BITENCOURT, C. **Resource-Based View (RBV):** Perspectiva empírica, tendências e abrangência em duas décadas. In: ENAMPAD, 2011, Rio de Janeiro. ENAMPAD 2011, 2011.

RAIS. Ministério do Trabalho e Emprego. **Perfil do Município.** Disponível em:<[http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_perfil\\_municipio/index.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php)>. Acessado em: 17 set. 2016.

RIBEIRO, H. C. M. *et al.* . **Visão Baseada em Recursos:** Uma Análise bibliométrica dos últimos onze anos. In: XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração, 2011, São Paulo. XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração, 2011.

ROCHA, R. M.; SILVA JÚNIOR, L.; VIANA, J. de A. B. **Inovação e competição:** um estudo de caso do arranjo produtivo de confecção do agreste pernambucano. Gestão e Desenvolvimento em Revista, v. 1, p. 50-80, 2015. Acesso em: 19 de ago de 2016.

SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; CRUZ, I. K. H. **Avaliação de recursos estratégicos em empresas hoteleiras de um município Sul-Mato-Grossense.** REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia (Impresso), v. 4, p. 231-243, 2011.

SARAIVA JR., A. F.; ALCALDE, A.; COSTA, R. P. **A contribuição da visão baseada em recursos para a pesquisa em contabilidade gerencial:** uma análise bibliométrica. Revista de informação contábil (UFPE), v. 3, p. 117-142, 2009. Disponível em:

SCHMITT, A.; BRAMBILLA, F. R.. **Vantagem Competitiva Sustentável: Uma opção para as atuais necessidades na Gestão do Ensino Superior Privado.** Revista INGEPRO: Inovação, Gestão e Produção, v. 2, n. 12, p. 023-029, 2010.

SEBRAE/PE. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste Pernambucano, 2012.** Recife, 2013. Disponível em:< <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20-%20%2007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>>. Acessado em: 23 set. 2016.

SEDIYAMA, A. F. *et al.* Análise da Estrutura, Conduta e Desempenho da Indústria Processadora de Soja no Brasil no Período de 2003 a 2010. Revista de Economia e Sociologia Rural – RESR, Piracicaba – SP, v. 51, n. 1, p. 161-182, jan./mar. 2013.

SHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, H. **Setor Têxtil e de Confeccão – Momento Atual e Agenda de Trabalho.** Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2015.

SNELL, Bateman. **Administração – Novo Cenário Competitivo.** 2.ed , São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, F. & PECI, A.. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** Editora Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2008.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997). **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

TORITAMA JEANS. Disponível em:< <http://toritama-jeans.com/>>. Acessado em 17 set. 2016.

VALLANDRO, L. F. J.; TREZ, G. **Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma:** uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. *Análise (PUCRS. Online)*, v. 24, p. 79-91, 2013.

VASCONCELOS, F. C. & CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva:** os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégias e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VÉRAS DE OLIVEIRA, R.. **O pólo de confecções do agreste de Pernambuco:** ensaiando uma perspectiva de abordagem. In: 35º Encontro Anual da ANPOCS, 2011, Caxambu. *Anais do 35º Encontro Anual da Anpocs*. São Paulo: Anpocs, 2011.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WERNERFLT, B. A. **A resourced-based view of the firm**. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNCIDE A – Roteiro de Entrevista para as Empresas Pesquisadas

Esta pesquisa possui como objetivo geral: Qual o tipo de implicação competitiva que as empresas estudadas na região do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco alcançam de acordo com os pressupostos da *Resourced-Based View*.

Para a consecução do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o Polo de Confecções do agreste pernambucano.
- Conduzir uma pesquisa baseada em recursos de acordo com a teoria RBV.
- Analisar o ambiente do setor de acordo com o modelo de cinco forças ambientais propostas por Porter;
- Elaborar uma análise SWOT para identificar as oportunidade e ameaças do mercado, bem como, as forças e fraquezas das organizações.
- Avaliar as implicações competitivas que os recursos e capacidades inferem às empresas de acordo com o modelo VRIO.

A tabela abaixo apresenta algumas definições que se considera pertinente à pesquisa.

<b>DEFINIÇÕES PERTINENTES</b>	
Recursos	Recursos são definidos como sendo as entradas de ativos, tangíveis e intangíveis, no processo produtivo de uma empresa e que estão sob seu domínio, sendo usados para criar e implementar estratégias e obter vantagem competitiva (BARNEY; HERSTERLY, 2007; HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008) ou ainda tudo aquilo que venha a ser pensado como uma variável, força ou fraqueza, e possa determinar o sucesso ou fracasso de uma determinada empresa (WERNERFELT, 1984).
Capacidades	A capacidade é a habilitação para a realização de uma tarefa ou atividade de forma integrada com o uso de um subconjunto de recursos de uma empresa (BARNEY; HERSTERLY, 2007; HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008).
VRIO	O modelo VRIO apresenta a possibilidade do envolvimento entre a heterogeneidade da empresa e a imobilidade de seus recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e se são explorados pela organização, isso, para a consecução da vantagem competitiva, como mostra a figura (GOHR <i>et. al.</i> , 2011).
Valor	Os recursos da empresa se tornam valiosos quando permitem que uma empresa explore uma oportunidade ou uma ameaça seja neutralizada, permitindo, assim, que

	estratégias sejam exploradas a fim de melhorar sua posição competitiva, obtendo vantagem competitiva e competitiva sustentada, ou seja, os recursos e capacidades serão valiosos quando conferirem uma força para a empresa (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTERLY, 2007; LAMB; MORENO; BECKER, 2009; SCHIMITT; BRAMBILLA, 2010).
Raro	Recursos que são raros permitem que empresas ponham em prática estratégias únicas, porém, se estes recursos estiverem sob a posse de muitas empresas, as estratégias elaboradas serão comuns entre elas e nenhuma empresa terá vantagem competitiva, pelo contrário, obterão paridade competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTERLY, 2007)
Imitabilidade	Para que recursos valiosos e raros possa ser fonte de vantagem competitiva para as empresas, é preciso que estes sejam difíceis de copiar ou desenvolver (GOHR <i>et. al.</i> , 2011), incorrendo uma desvantagem de custo àquelas empresas que não o possuem (BARNEY, 1991; BARNEY; HERSTERLY, 2007). Em mercados onde a competição é acentuada, a facilidade com que um recurso possa ser imitado determina a vantagem competitiva sustentável. Recursos que sejam fáceis de imitar acabam proporcionando que os lucros se dissipem entre as empresas concorrentes que utilizam os mesmos recursos (TEECE; SHUEN; PISANO, 1997).
Organização	A empresa que dispõe de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar precisa responder a uma pergunta: “As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?” (BARNEY; HERSTERLY, 2007).
<i>SWOT</i>	A análise <i>SWOT</i> é uma ferramenta gerencial bastante utilizada no mundo dos negócios. É utilizada quando se pretende analisar os ambientes internos e externos de uma organização que podem influenciar diretamente seu desempenho, auxiliando, de forma sistêmica, o processo de análise estratégica, o qual identifica oportunidades e ameaças presentes nos ambiente no qual a empresa está inserido, bem como os pontos fortes e fracos. Esta análise precisa ser dinâmica e permanente, uma vez que o ambiente organizacional está em constante evolução, apresentando novas oportunidades para serem exploradas por aquelas organizações que estiverem preparadas (SOBRAL; PECI, 2006).
Vantagem Competitiva	A vantagem competitiva acontece quando uma empresa implementa uma estratégia que não pode ser copiada ou que é custosa demais para imitar pelos concorrentes atuais

	ou potenciais (BARNEY, 1991; HOSKINSSON; HITT; IRELAND, 2008). A consecução da vantagem competitiva proporciona à empresa a geração de maior valor econômico em relação aos seus rivais.
--	--

<b>Perfil do Sócio/Profissional</b>	
a) Nome:	
b) Cargo:	
c) Está no cargo há quanto tempo?	
d) Qual seu grau de instrução?	

**Objetivo específico - Analisar o ambiente do setor de acordo com o modelo de cinco forças ambientais propostas por Porter.**

1. Quais os principais concorrentes da empresa? Estes concorrentes influenciam no desempenho da empresa? Se sim, de que forma ou intensidade?
2. Quais os principais fornecedores da empresa (se possível citar nome, região e detalhar quais produtos são fornecidos)? Os fornecedores podem influenciar no desempenho da empresa? Se sim, de que forma?
3. Quais os principais clientes? Os clientes podem influenciar no desempenho da empresa? Se sim, de que forma?
4. Há produtos substitutos para seus produtos, se sim, quais? Os produtos substitutos podem influenciar no desempenho da empresa? Se sim, de que forma?
5. Você acha que o número de empresas tem aumentado no seu ramo de atuação? Por que você acha que outras empresas decidem entrar no setor? Você acha que a entrada no mercado é difícil? Há algo que impeça que novas empresas entrem no setor? Se sim, o quê?

**Objetivo específico - Elaborar uma análise SWOT para identificar as oportunidades e ameaças do mercado, bem como, as forças e fraquezas da organização.**

6. Quais os pontos fortes da empresa de acordo com sua perspectiva?
7. Quais os pontos fracos da empresa de acordo com sua perspectiva?
8. Quais as oportunidades que você enxerga no ambiente externo?
9. Quais as ameaças que você enxerga no ambiente externo?

**Objetivo específico: Avaliar as implicações competitivas que os recursos e capacidades inferem às empresas de acordo com o modelo VRIO.**

Valiosos

10. Há recursos na empresa considerados valiosos em relação aos das empresas concorrentes (FILHO, 2012)? Se sim, quais são estes recursos?

11. Os recursos e capacidades permitem que a empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa (BARNEY; HERSTERLY, 2007)? Se a resposta for sim, de que forma a empresa se utiliza destes recursos e capacidades?

#### Raros

12. Há empresas concorrentes que possuem determinados recursos e capacidades valiosos que sua empresa também possui (BARNEY; HERSTERLY, 2007)? Se sim, quais são estes recursos e de que forma seus concorrentes o conseguem?
13. Você acredita que um recurso raro no mercado pode ser uma fonte de vantagem competitiva para a empresa? Justifique sua resposta.
14. Quais os recursos essenciais na sua produção? Este recurso é de posse exclusiva da sua empresa?

#### Difíceis de Imitar

15. As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade que sua empresa possui enfrentam alguma desvantagem para obtê-lo ou desenvolvê-lo (BARNEY; HERSTERLY, 2007)? Se sim, qual seria essa desvantagem?
16. Você acredita que seus recursos e capacidades são difíceis de imitar por outras empresas concorrentes? Justifique sua resposta.

#### Organização

17. A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades (BARNEY; HERSTERLY, 2007)? Se sim, de que forma a empresa se organiza para aproveitar o potencial competitivo de seus recursos e capacidades que permite a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?
18. A empresa costuma medir os níveis de produção e comparar com a capacidade produtiva da empresa a fim de verificar a eficiência produtiva da empresa?

### **Objetivo específico - Conduzir uma pesquisa baseada em recursos de acordo com a teoria RBV.**

19. A posse de recursos pode ser utilizada como uma fonte de barreira à entrada no mercado? Pode explicar? (GRANT, 1991).
20. Os recursos da empresa são considerados uma força ou fraqueza? Por quê?
21. A empresa tem diagnóstico dos recursos que possui em comparação com os dos principais concorrentes? (FILHO, 2012).
22. Os recursos são alocados ou desenvolvidos levando em consideração as estratégias existentes e de acordo com a estrutura da empresa? Comente, por favor. (BARBOSA, 2013).
23. Em sua percepção, como a empresa faz com que os recursos e as capacidades fiquem compatíveis e se relacionem de forma colaborativa (BARBOSA, 2013)?

24. Você poderia definir os recursos tangíveis que a empresa possui? E os intangíveis? Quais destes recursos são considerados estratégicos?
25. A empresa possui recursos financeiros disponíveis para criar e implantar estratégias? Esses recursos vêm de que fonte (dinheiro de empreendedores, de acionistas, credores e de bancos)?
26. A empresa adota uma política de reter lucros para investir no negócio? Se sim, de que forma?
27. A empresa possui planta fabril própria?
28. A empresa possui equipamentos tecnológicos, tais como *hardwares* e *softwares* que ajudam no desempenho da empresa?
29. A empresa possui máquinas próprias que são essenciais para a produção? Se sim, em que quantidade e quais os tipos das máquinas?
30. Quais as matérias-primas que a empresa tem acesso?
31. A empresa possui estrutura formal de reporte, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação? Como este recurso organizacional se apresenta na prática?
32. Como a empresa desenvolve estes recursos que foram citados?
33. A empresa dispõe de alguma tecnologia que auxilie na produção e que seus concorrentes diretos não possuem? Se sim, como a empresa mensura o valor desses recursos?
34. Como é avaliada a importância dos recursos no desempenho da empresa?
35. Como os recursos da empresa são desenvolvidos? Existe investimento?
36. O que a empresa faz para proteger seus recursos estratégicos?
37. Uma marca ou patente é identificada como sendo um recurso intangível de uma empresa, sendo assim, o que você tem a dizer sobre a marca de sua empresa como um recurso que pode proporcionar uma vantagem competitiva? A empresa possui uma marca consolidada e conhecida no mercado? Se sim, de que forma isto impacta no negócio da empresa e como ela é desenvolvida?
38. A empresa investe em Pesquisa & Desenvolvimento a fim de melhorar produtos e processos? Se sim, de que forma?
39. Você acredita que o conjunto de recursos da empresa poderia ser facilmente transferido para outra empresa? Se sim, o desempenho seria o mesmo? Por quê?
40. A empresa utiliza os recursos e capacidades como fonte para a elaboração das estratégias organizacionais?
41. O assunto abordado nesta pesquisa desperta interesse na empresa? Justifique.
42. A empresa acha importante estudar a vantagem competitiva? Por quê?

## **APÊNCIDE B: Questionário aplicado às empresas**

Este questionário faz parte do Projeto de Pesquisa decorrente da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso e visa caracterizar a empresa de confecção localizada no Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco, alvo desta pesquisa. A orientação para o projeto é do professor da UFPE - CAA, José Cícero de Castro.

O acesso às respostas é restrito ao pesquisador. Os resultados obtidos com a coleta de dados serão agregados ao estudo.

É muito importante que os dados sejam respondidos com a maior clareza possível!

Agradeço à sua colaboração!

### **Caracterização da empresa**

1. Razão social ou nome fantasia.
2. Ano de fundação.
3. Ramo (s) de atuação.
4. Faturamento da empresa ou enquadramento jurídico.
5. Composição do capital.

- ( ) Próprio;
- ( ) Terceiros;
- ( ) Bancos;
- ( ) Outros.

6. Qual o volume de produção da empresa (estimativa ou média mensal)?
7. Qual o volume de vendas da empresa (estimativa ou média mensal)?
8. Atualmente, quantos colaboradores se encontram ativos na empresa?
9. Em que mercados a empresa atua (moda praia, moda casual, infantil etc.)?
10. A empresa exporta?
11. A empresa possui outra unidade produtiva? Se sim, onde fica?
12. Quantas e quais linhas de produtos a empresa possui?
13. Em quais cidades no estado de Pernambuco os produtos da empresa são comercializados?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Alagoas;            | <input type="checkbox"/> Paraíba;             |
| <input type="checkbox"/> Amazonas;           | <input type="checkbox"/> Paraná;              |
| <input type="checkbox"/> Acre;               | <input type="checkbox"/> Pernambuco;          |
| <input type="checkbox"/> Amapá;              | <input type="checkbox"/> Piauí;               |
| <input type="checkbox"/> Bahia;              | <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro;      |
| <input type="checkbox"/> Ceará;              | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Norte; |
| <input type="checkbox"/> Distrito Federal;   | <input type="checkbox"/> Rondônia;            |
| <input type="checkbox"/> Espírito Santo;     | <input type="checkbox"/> Roraima;             |
| <input type="checkbox"/> Goiás;              | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul;   |
| <input type="checkbox"/> Maranhão;           | <input type="checkbox"/> Santa Catarina;      |
| <input type="checkbox"/> Mato Grosso;        | <input type="checkbox"/> São Paulo;           |
| <input type="checkbox"/> Mato Grosso do Sul; | <input type="checkbox"/> Sergipe;             |
| <input type="checkbox"/> Minas Gerais;       | <input type="checkbox"/> Tocantins.           |
| <input type="checkbox"/> Pará;               |   |

14. A empresa comercializa em outros estados, se sim, quais?
15. De acordo com sua resposta ao item anterior, qual o estado tem mais representatividade em suas vendas?
16. Qual o produto mais importante para a sua empresa atualmente?